

مركز البحوث والدراسات

قيادة التغيير

مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية

(بحث ميداني)

إعداد

أ. هدى بنت عبدالله الحديثي

أ. هيفاء بنت محمد المطيري

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

قيادة التغيير

مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية

(بحث ميداني)

إعداد

أ. هدى بنت عبدالله الحديثي   أ. هيفاء بنت محمد المطيري

١٤٤٠هـ / ٢٠١٩م

(عمل علمي محكَّم)

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٤٠هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
الحديثي، هدى بنت عبدالله.
قيادة التغيير: مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية. / هدى بنت عبد الله الحديثي؛ هيفاء بنت محمد المطيري - الرياض، ١٤٤٠هـ.
٢٤٠ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.
ردمك: ٥ - ٠٧ - ٨٢٧٦ - ٦٠٣ - ٩٧٨
١- القيادة الإدارية - السعودية أ- المطيري. هيفاء بنت محمد (مؤلف مشارك) ب- العنوان.
ديوي: ٣٥٠,٠٠٧٤ ١٤٤٠/٩٢٣٥

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٩٢٣٥
ردمك: ٥ - ٠٧ - ٨٢٧٦ - ٦٠٣ - ٩٧٨

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمـــة:

تعدُّ قيـادة التغيير في المنظمات الحكومية أحدَ المجـالات المهمة في تحقيق جودة أداء الإدارة الحكوميـة، فقـد أثبتت أدبيـات علم الإدارة أن المنظـمات المتميزة هي المنظمات الفاعلـة في التكيُّف مع التغيير والاسـتجابة للاحتياجات المتجـددة للمجتمع الذي تعيش فيه، وهي المنظمات التي تتميز باتسـاق قدرات قادتهـا مع متطلبات قيادة التغيير، وعلى حد قول العالم الشـهير جون كوتر أسـتاذ القيادة والإدارة في جامعة هارفارد في كتابه قيادة التغيـير: «إن القيـام بالتغيـير في أي منظمـة يتطلب في المقام الأول وقبـل كل شيء قادةً يفهمـون عملية تغيير العمل وقادرين على تنفيذها، فالقادة فقط هم الذين يسـتطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السـلوك بأي طريقة، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة» (Kotter, 2007: 77).

ولا تزال القيادة ومواصفات القادة ظاهرةً معقدةً يصعب وضع تفسير محدد لها، ولكن الـشيء المؤكد أنَّ علماء القيادة يتفقون على أن القيادة في القرن الواحد والعشرين تتطلب فكـراً مختلفـاً وعلاقات مختلفة وسـمات خاصة، وأن دور القائد قد تغـيَّر من باني أنظمة ومحافظ على الوضع الراهن إلى مُحرِّك للتغيير ومتحدٍ للوضع الراهن. غير أن هذا الغموض وتلك الصعوبة في تفسير ظاهرة القيادة لم يمنعا من اجتهاد العلماء والباحثين في علم القيادة والسـلوك التنظيمي خصوصـاً الباحثين في مجال إدارة المـوارد البشرية من محاولة تحديد مجموعـة من القدرات الوظيفيـة والمنهجيات التي يجب أن يتمكن منهـا القادة ليقوموا بدورهم في صناعة التغيير، وإدارة مركبه للإبحار بالمنظمات إلى شاطئ الأمان.

ونأمل في هذه الدراسـة المسـاهمة في إثراء الفكر الإداري العربي في مجال بحث قدرات قيـادة التغيير، والإسـهام في نقل هذه المعرفـة إلى أرض الواقع، والاسـتفادة منها في تنمية وتطوير الإدارة الحكومية في مجتمعنا المحلي.

۱۲

الفصل الأول
الإطار العام

أولاً - مشكلة الدراسة:

منــذ بدايــة العقــد الحالي والمملكــة العربيــة الســعودية تمــرُّ بمرحلــة جديدة من التحديــات، حيــث يحيــط بهــا العديد مــن التطــورات السريعــة والتغيــيرات العميقة والمتلاحقة على كافة الأصعدة السياســية والاقتصاديــة والاجتماعية والمعرفية، والتي ألقت بظلالهــا على المنظمات بوجه عــام والحكومية منها بوجه خــاص، ولكن لم تكن المنظمات الحكوميــة في المملكة على مســتوى التحــدي، فبالرجــوع إلى «مؤشر فعاليــة الحكومة» (Government Effectiveness Index, GEI،2015) الصــادر عــن البنك الدولي - الذي يهدف إلى قياس جودة الخدمات العامة المقدمة ومســتوى البيروقراطية ومســتوى تأهيل موظفي الخدمة المدنية واســتقلالية الخدمة المدنية عن الضغوط السياسية، والذي تتراوح قيمته بــين (٢,٥ درجة) لأكثر الحكومات فعالية و(- ٢,٥درجــة) لأقل الحكومات فعالية - حصلت المملكة على (٠,٢١ درجة)؛ وهذا يعني أنها لم تُحقِّق مستوى مرضيًا في مؤشر فعالية الحكومة. http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports

وقد أكدت عدة دراســات حديثة وجود ضعــف في أداء الجهاز الإداري الحكومي، منها ورقــة العمل المقدمة من ديوان المراقبة العامة حــول قياس أداء الأجهزة الحكومية، حيث أظهــرت أن الخدمات التــي تقدِّمها الأجهزة الحكومية في المملكــة أقل بكثير من تطلعات وطموحــات المجتمع، وأنه بمقارنــة المدخلات المالية للأجهــزة الحكومية بمخرجات الإنتاج لهذه الأجهزة نلاحظ انخفاضاً شديداً في الكفاءة (المطيري، ٢٠١٢م: ٤٢٠).

وفي الســياق نفسه، يؤكد خبير الإصلاح الإداري السعودي (هيجان، ٢٠١٢م) وجود هذا الضعــف في أداء الإدارة الحكوميــة وفي آليه الرقابة عليها، وذلك في ورقة عمل عن «مجلس الشــورى والرقابة عــلى أداء الأجهزة الحكومية»، حيث يــرى أن دول الخليج تواجه تحديًا

في مجال قيـادة وإدارة التغيير والتطوير فيما يتعلق بضعـف أداء الأجهزة الحكومية؛ مما جعلها على الدوام محلاً للانتقاد من الدوائر السياسـية والاجتماعية والإعلامية داخل هذه الدول وخارجها (هيجان، ٢٠١٢م: ٦٦٧).

كما أظهر بحث ميداني حول واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية أن جاهزية الأجهزة الحكومية لتطبيق نظام متكامل لقياس الأداء تعتبر منخفضة (القحطاني، ٢٠١٢م: ١٠١).

وبهـذا فهـي تواجـه تحديًّا حقيقيًّـا من حيـث توفير بنيـة تنظيمية تتميـز بالقدرة والكفاءة وإمكانية التكيُّف الاجتماعي والسـلوكي مع المتغيرات الجديدة، لتكون أداةً فاعلةً وخيـاراً إسـتراتيجياً لدعم برنامج التحول الوطني الذي أعلن عنـه مجلس الوزراء في تاريخ (٢٠١٦/٤/٢٥م) لتحقيق رؤية المملكة الإستراتيجية (٢٠٣٠).

وقـد أكد برنامج التحوُّل الوطني على أهمية اسـتمرار الإصلاح الإداري، ووضع أسـس الانتقـال إلى مرحلة الاعتماد على التميز في الأداء كأسـاس لتقويم مسـتوى كفاءة الأجهزة الحكومية وجودة خدماتها من خلال تبني (محور وطن طموح حكومته فاعلة)، والذي جاء فيه «سنسعى إلى العمل وَفْق معايير عالية من الشفافية والمساءلة، وسنلتزم بإدارة مواردنا المالية بكفاءة واقتدار، كما سنكون مرنين في هيكليتنا ومعتمدين على ثقافة الأداء في جميع أعمالنا»، وتمَّ وضع أهداف في رؤية (٢٠٣٠) تخصُّ هذا المحور، وتتعلق بالانتقال بالحكومة مـن المركز (٨٠) إلى المركز (٢٠) في مؤشر فاعليـة الحكومة، والانتقال أيضاً من المركز (٣٦) إلى المراكز الخمسـة الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية، وزيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من (١٦٣) مليارا إلى (١) تريليون ريال سنوياً http://vision2030.gov.sa.

ولتحقيـق هذا التحـول النوعي في البناء المؤسـسي والإداري للقطاع الحكومي، صدرت مبـاشرة بعد إعـلان الرؤية حزمة مـن الأوامر الملكيـة هدفت إلى إعـادة هيكلة وزارات ومنظـمات حكومية، تضمنـت هذه الأوامر دمج بعض الـوزارات والهيئات وإلغاء البعض الآخر، وتعديل مهام ومسـميات البعض والتعديل في الشكل القانوني للبعض الآخر، وإنشاء هيئـات حكومية جديدة لأدوار جديـدة للدولة، ومن أكثر التحـوُّلات النوعية أهميةً كان التوجُّه القوي نحو تخصيص بعض أنشطة وأجهزه القطاع العام.

ومــن منظور إداري تعتبر عمليات الإصــلاح الإداري في جوهرها عمليات تغيير، ونجاح المنظــمات في ذلــك يعتمد عــلى قدرة المديريــن فيها على قيــادة التغيير، ووفقاً لدراســة الجمعيــة الأمريكية لــلإدارة (١٩٩٤م)، فإن القيــادة تمثِّل المفتاح الأســاسي لنجاح التغيير (العتيبي، ١٤٢٦هـ: ٣).

وعلى مستوى واقعنا المحلي، يذكر القحطاني في بحثه المذكور سابقاً عن واقع قياس الأداء في الأجهــزة الحكومية أن النجاح في الأجهزة ذات الجاهزية العالية في قياس الأداء ناتجٌ عن تبني قياداتها لمفهوم قياس الأداء، على الرغم من عدم وجود ســند نظامي أو تشريعي يُلزم الأجهزة الحكومية بتطبيق القياس (القحطاني، ٢٠١٢م: ١١١).

كــما يذكر أمين عام اللجنــة العليا للتنظيم الإداري - في ورقــة عمل حول دور الإصلاح الإداري في حماية النزاهة وتعزيز الشــفافية في الأجهزة الحكومية- أن كثيراً من الإصلاحات تُواجه بمعارضة من بعض قيادات الأجهزة الحكومية (المطيري، ٢٠١٢م: ٦٩٣).

وتؤكد ورقــة العمل المقدمة من (الحديثي والمطيري،٢٠١٢م: ١٧) على وجود مشــكلة تواجه جهــود إدارة التغيير تتعلق بضعــف دور القيادات، ومن خلال اســتعراض وتحليل لمعظم الدراســات الميدانية التي تناولت موضوع إدارة التغيير في المملكة وموضوع القيادة التحويلية، توصلت إلى النتائج التالية:

١- أن فعالية المديرين ليست بالدرجة الكافية لإنجاح واستمرار جهود التغيير.

٢- أن أهم أســباب مقاومة التغيير تدور حول عدم مهارة وفعالية القادة في إدخال التغيير، وعدم القدرة على التعامل مع المقاومة بفعالية.

٣- وجود عدد من المعوقات تحول دون ممارسة المديرين لأدوارهم القيادية، أهمها: وجود قيود عــلى صرف الحوافز والمكافآت لأصحاب الأداء المتميــز، وجمود الأنظمة واللوائح المعمــول بها، وعدم وجود آلية واضحة لتقويم جهود التغيير، ونقص الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التغيير، وغياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية التغيير.

وعليــه نســتطيع القول: إنَّ الضعــف في أداء الإدارة الحكومية في التغيير ونجاح جهود تطويــر الأداء الحكومــي يتطلب النظر بعمق في مــدى فعالية القــادة الإداريين في قيادة عمليات التغيير في منظماتهم، من خلال معرفة مدى توفُّر قدرات قيادة التغيير لديهم.

وعــلى الرغــم من أهمية هذا الموضــوع إلا إنه لم يحظ باهتــمام الباحثين، فمن خلال استقراء البحوث والدراسات المحلية والعربية المحدودة التي تناولت قدرات ومهارات قيادة التغيير؛ كدراســة (الجابري، ٢٠٠٩م) التي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، ودراسة الحميدي (٢٠٠٥م) التي هدفت إلى التعرف على المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير ومدى توفُّرها لدى المديرين والمديرات في المدارس، ودراســة الزهراني (٢٠١٢م) التي هدفت إلى التعرُّف على مدى توفُّر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي، وعلى الرغم من الإسهام الجيد لهذه الدراسات في دراسة قيادة التغيير إلا أن هناك قصوراً في تناول موضوع قدرات قيادة التغيير من حيث إنَّ هذه الدراســات لا تميِّز بشــكل علمي بين المهارات والقدرات، فموضوع القدرات أشمل من المهارات، وهو المنطلق الأســاسي لتطوير القادة، حيث يُبنى عليه إعداد برامج التطوير والاختيار والتعيين؛ وبناءً على ذلك نجد أن هناك حاجة ماسة لتسليط الضوء على مدى توفُّر القدرات القيادية لدى المديرين الســعوديين من خلال تبني إطار علمي للقدرات القيادية (Comptency Model).

ومــن ناحية أخرى، فإن الدراســات المحليــة والعربية المتعلقة بموضــوع إدارة التغيير لم تتناول كيفية ممارســة المديرين لقيــادة التغيير وفق خطوات منهجيــة علمية محددة، فقد يكــون لدى القائد القدرات ولكن لا يعرف الخطوات العلمية الســليمة لإدارة عملية التغيير، حيث أشــارت ورقة العمل المذكورة آنفاً (الحديثي والمطيري،٢٠١٢م) إلى أن فعالية المديرين ليســت بالدرجة الكافية لإنجاح واستمرار جهود التغيير، وأن أهم أسباب مقاومة التغيــير تدور حول عدم مهارة وفعالية القادة في إدخال التغيير، وعدم القدرة على التعامل مــع المقاومة بفعالية، وعلى الرغم من أهمية هذه النتيجة إلا أننا نحتاج مزيداً من البحث لمعرفــة واقع ممارســتهم لهذه المهارة؛ وعليه نجــد أنه من الأهمية بمكان الاســتفادة من النماذج العلمية التي تناولت خطوات إدارة التغيير للوصول إلى تقييم حقيقي لمدى كفاءة المديرين في إدارة التغيير، والتي من أشهرها نموذج جون كوتر (٢٠٠٢م).

وبناءً على ذلك، فيمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال البحثي التالي:

هل القادة الإداريون لديهم القدرات الســلوكية التــي تمكِّنهم من قيادة التغيير؟ وهل لديهم القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير؟

ثانياً- أسئلة الدراسة:

طرحت الدراسة الأسئلة البحثية التالية:

١- إلى أي مدى تتوافر القدرات السلوكية لقيادة التغير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية؟

٢- إلى أي مدى تتوافر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في الأجهزة الحكومية لدى القادة الإداريين؟

٣- هل توجد علاقة بين درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية ودرجة توفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في هذه الأجهزة؟

٤- هل تختلف درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية؟

٥- هل تختلف درجة توفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية؟

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات، أبرزها ما يلي:

١- تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتضمن شقين يشكّلان محور الاهتمام الكبير في مجال علم القيادة والسلوك التنظيمي، وهما القيادة وإدارة التغيير؛ فالقيادة هي مرتكز نجاح وتميُّز المنظمات، وإدارة التغيير أداة بقائها وازدهارها، والقادة هم محرّك شراع التغيير كما يسميهم ستيفن كوفي؛ وعليه فإن موضوع تنمية وتطوير قدرات القادة في مجال قيادة التغيير يعدُّ من الموضوعات ذات الأهمية القصوى.

٢- من المؤكد أن الإدارة الحكومية لها دور حاسم ومؤثر في نجاح برنامج التحوُّل الوطني؛ لذا فإن هذه الدراسة تقدِّم إسهاماً علمياً لمساعدة الإدارة الحكومية على النجاح في جهود إدارة التغيير من خلال تقديم المعرفة العلمية والعملية حول التحديات التي تواجه القيادات الحكومية، وهو ما يمكِّنها من الوفاء بمتطلبات الأدوار الجديدة التي فرضها برنامج التحوُّل الوطني.

٣- الحاجـة إلى إجراء أبحاث محلية جادة لبناء أسـاس للمعرفـة التجريبية التي تمكِّن من تحسين الممارسة الفعلية في واقع المنظمات.

٤- تسـهم هذه الدراسة في تقديم إطار للقدرات القيادية، فالتوجهات الحديثة للمنظمات تحرص على بناء إطار للقدرات القيادية بشكل عام وقيادة التغيير بشكل خاص، وهو ما يسـاعد في معرفة مستوى جودة أداء القادة؛ ومن ثَمَّ اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار والتعيين في المناصب القيادية.

٥- تسـاعد هذه الدراسة في بناء برامج لإعداد وتأهيل وتطوير القيادات الإدارية في القطاع العام السـعودي، حيث تقـدِّم وصفاً للقـدرات القيادية التي يحتاج قـادة المنظمات الحكومية التدريب عليها.

٦- لم يحـظ موضوع قيـادة التغيير بالاهتمام الـكافي من قِبل الباحثين والدارسـين خاصة في الوطـن العـربي، إذ إنَّ غالبيةَ مـا نُشِر عن الموضوع من دراسـات وبحوث ركزت في تناولهـا لهـذا الموضوع الحيوي عـلى البُعد النظري بجوانبه المختلفـة؛ في حين نجد أنَّ الجانب التطبيقي لم ينل القدر نفسه من الاهتمام، ويظهر ذلك جلياً في محدودية عدد الدراسات الميدانية في مجال قيادة التغيير بشكل عام، والقدرات السلوكية لقادة التغيير (الجـدارات) للمديرين في المنظمات الحكومية بشـكل خاص؛ وقد يكون ذلك عائداً في جزء منه إلى حساسية الموضوع، إضافةً إلى أن الدراسات التطبيقية في هذا المجال ركزت على بُعد من أبعاد قيادة التغيير؛ كالقيادة، أو التغيير، أو مقاومة التغيير.

٧- إن دراسـة الواقع الفعلي لمدى كفاءة المديرين السعوديين قد يكشف ما تواجهه الإدارة الحكومية من مشـكلات تحدُّ من كفاءتها وفعاليتها. حيث تـُمكِّن هذه الدراسة من التعـرُّف على أهم العوامل التي توثِّـر في جودة الأداء الحكومـي، وبالتالي القدرة على تحقيق متطلبات التحوُّل الوطني.

رابعاً- أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسـة إلى التعرُّف على واقع قيادة التغيير في الأجهزة الحكومية، وفي ضوء هذا الهدف هناك مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى هذه الدراسة لتحقيقها، وهي كالتالي:

١- التعرُّف على مدى توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية.
٢- التعرُّف على مدى توفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية.
٣- التعرف على العلاقة بين درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية ودرجة توفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في هذه الأجهزة.
٤- التعرُّف على الاختلافات في درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية.
٥- التعرف على الاختلافات في درجة توفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية.

خامساً- محددات الدراسة:

١- محدودية القدرة على تعميم نتائج الدراسة؛ نظراً لاستخدام العينة الصدفية، وقد تمَّ اختيار هذا الأسلوب لصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة، وللرغبة من الاستفادة من ميزة تواجد قيادات من مناطق مختلفة في المملكة في الحلقات التطبيقية المنفذة في معهد الإدارة العامة.
٢- ترتب على استخدام أسلوب العينة الصدفية أن نسبة النساء في العينة أكثر من النصف، وهذا لا يمثل الواقع الفعلي حيث إنَّ نسبة الرجال في الوظائف القيادية أكثر من نسبة النساء، وبالتالي يجب أخذ ذلك في الاعتبار عند تعميم نتائج الدراسة.

سادساً- مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة مصطلحين رئيسيين تكرر ذكرهما، وسيتم توضيحهما:

- **قيادة التغيير:** وترى الباحثتان أنَّ مفهوم قيادة التغيير يشير إلى الدور الإستراتيجي للقائد لإحداث نقلة نوعية في منظمته، مستنداً على ما يمتلكه من قدرات إدراكية وعاطفية وأخلاقية تشحذ همم الأتباع للوصول إلى هذه النقلة.

- **القدرات الســلوكية:** وتقصد بها الباحثتان في هذه الدراســة التصرفات والسلوكيات التي يجب أن يقوم بها القائد في إدارة عملية التغيير بشــكل عام، وبشــكل خاص عند تنفيذ الخطوات العلمية لمنهجية إدارة التغيير المستخدمة في الدراسة.

وقد تضمن البحث تسع قدرات قيادية سلوكية، هي كما يلي:

١- الاستجابة والتكيف مع التغيير. وتتضمن تلك القدرة السلوكيات التالية:

- التكيُّف مع الظروف المتغيرة.
- تحمُّل الغموض.
- قبول الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير.
- تبني أساليب اتصال متعددة تناسب المواقف المختلفة والأشخاص المختلفين.
- إظهار الاهتمام بالتجارب الجديدة.

٢- الالتزام بالمبادئ والقيم. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- دعم القيم والأخلاق.
- إظهار التكامل.
- تقديم الفرص المتساوية للجميع والدفاع عنها.
- بناء فرق بخلفيات متنوعة.
- تشجيع المسؤولية التنظيمية والشخصية تجاه المجتمع والبيئة.

٣- صياغة الإستراتيجيات والتصورات. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- العمل بطريقة إستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة.
- تطوير ووَضْع الإستراتيجيات.
- تطوير وتحديد رؤية إيجابية وثابتة للوضع المستقبلي للمنظمة.
- الأخذ في الاعتبار جميع الظروف والقضايا ذات العلاقة بعمل المنظمة.

٤- الإقناع والتأثير. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- الحصول على اتفاقات واضحة من الآخرين باستخدام الإقناع والتفاوض.

- الاستخدام الفعَّال للمهارات الدبلوماسية للتأثير والإقناع.
- تطوير الأفكار من خلال البناء على أفكار الآخرين.
- إحداث تأثير شخصي قوي على الآخرين.
- القدرة على إدارة الانطباعات.

٥- الإلقاء وتبادل المعلومات. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- التحدُّث بوضوح.
- التعبير عن وجهة النظر والأفكار الرئيسية بشكل واضح أثناء المناقشات.
- الإلقاء أمام الآخرين بمهارة وثقة.
- تقديم تقارير ذات مصداقية.

٦- العمل مع الآخرين. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- بناء شبكات اجتماعية واسعة وفعَّالة.
- إظهار الاحترام لوجهات نظر الآخرين
- إظهار التعاطف مع الآخرين.
- استشارة الآخرين ومشاركة المعلومات معهم.
- بناء روح الفريق وحل النزاعات.
- استخدام روح الدعابة لإضفاء الدفء على العلاقات مع الآخرين.

٧- التعامل مع الضغوط. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- الحفاظ على نظرة إيجابية للأمور.
- العمل بإنتاجية في البيئة المضغوطة.
- السيطرة على المشاعر خلال المواقف الصعبة.
- التعامل الإيجابي مع الانتقادات والاستفادة منها.
- الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

٨- التفكير الإبداعي. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- إنتاج أفكار جديدة.
- تقديم مدى متنوع من الحلول للمشكلات.

٩- المبادرة واتخاذ القرار. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- تحمُّل المسؤولية للقرارات والأفعال.
- تقديم المبادرات.
- اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة حتى وإن كانت صعبة أو بها مخاطرة.

الفصل الثاني
أدبيات الدراسة

اهتم الباحثون في مجـال الإدارة بموضوعات القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي وقيادة التغيير، حيث يوجد كمٌّ كبير جداً من الأدبيات المنشـورة حول تلك المواضيع؛ وذلك لكون هـذه الموضوعات مهمة لنجاح المنظمات وتطوُّر المجتمعـات، وفي المقابل يوجد عدم رضا كبير من العلماء والباحثين والممارسـين على حد سـواء عن مستويات النجاح في الوصول إلى وصفات ونماذج ناجحة لنجاح القـادة في الواقع الفعلي للمنظمات (George, 2015: 12)، والذي أسـفر عن فشـل كثـير من برامج وجهـود التغيـير في المنظمات العامـة والخاصة (Kotter, 2002: 77)، ومـن هذا المنطلق فإن عملية اسـتعراض هذه الأدبيات تعدُّ عملية شـاقة؛ لذلك سيتم الاسترشاد بمشكلة الدراسة وأهدافها في استعراض تلك الأدبيات، وهكذا تمَّ تقسـيم هـذا الفصل إلى جزأين رئيسـيين، يتناول الجزء الأول الإطار النظري للدراسـة من خلال مناقشـة الطروحات التنظيرية حول مفاهيـم القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي وقيادة التغيير بشكل عام، وأما الجزء الثاني من الفصل فيتناول أهمَّ الدراسات السابقة التي اسـتخدمت المنهج التطبيقي سـواء العربية منها أو الأجنبية، والتي أُجريت حول موضوع قيادة التغيير باعتباره مجالاً وثيقَ الصلة بالدراسة.

أولاً- الإطار النظري:

يحتـوي هذا الجزء على ثلاثة مباحث رئيسـية، يتناول المبحـث الأول موضوع القيادة الإداريـة، والمبحث الثـاني يتناول موضوع التغيـير التنظيمي، أما المبحـث الثالث فيتناول موضوع قيادة التغيير وقدرات قادة التغيير.

المبحث الأول - القيادة الإدارية:

يُنظـر للقادة على أنهم مَن يصنـعُ التاريخ ويبني الحضارات، فقـد ارتبط نمو وازدهار الأمم والمنظمات على حد سواء بوجود قادة ناجحين وعظماء؛ لذا استقطب موضوع القيادة

اهتــمام الباحثين والعلماء في مجــالات الإدارة والاجتماع وعلم النفس والسياســة والتربية؛ وذلــك للوصول إلى وصفات تحدِّد كيف يمكن أن نُوجِد القادةَ الذين يســتطيعون إحداث الفــرق في منظماتهم بين أن تكون في المقدمة وتبقى وتنمو وتتطور وتســتلهم روح العصر الذي تعيشــه أو أن تكون في ذيل القائمة وتندثر سريعاً، وقد عزَّز من جهود العلماء في هذا المضمار وجود اتفاق على أن القيادة يمكن تعلُّمها واكتســابها وليســت شيئاً فطرياً يُولد به الإنسان.

ونحــن الآنَ في القــرن الواحد والعشريــن الذي يُطلق عليه عصر المعرفة كما يســميه الأب الروحــي لــلإدارة الحديثة بيتر دراكــر، حيث أكد أنَّ مَن يريد البقــاءَ في هذا العصر والمنافســة لا بد أن يُوجِد قيادة تســتطيع اســتثمار (رأس المال الفكري) وتستبدل أنماط القيــادة البيروقراطية بأنمــاط قيادية جديدة، تفســح مجالاً أكثر لحريــة العمل، وتحقق تخصيصــاً أفضل للموارد، وتأخــذ في الاعتبار المصلحة العامة، وتقدِّر المســؤولية الأخلاقية (دراكر، ٢٠٠٤م: ٧٧).

إنَّ هذا التحوُّل في النظر للقيادة وطبيعة دورها أخذ وقتاً طويلاً من بداية القرن التاسع عشر إلى وقتنا الحاضر؛ لذا ســنحاول في هذا الجزء من البحث تقديم تلخيص لأهم القضايا التــي تُناقش في أدبيــات علم القيادة، من حيــث المفهوم، والأبعاد الأساســية، والنظريات الكلاسيكية والحديثة للقيادة الإدارية مع التركيز على النظريات الحديثة التي أصبح يُتعارف على تســميتها بنظريات قيادة التغيير، ومن ثَمَّ نخلــص إلى تحديد الأدوار الجديدة للقائد، التي من أهم مرتكزاتها تحريك وصناعة التغيير الذي هو لُبُّ هذه الدراسة.

تعريف القيادة الإدارية:

لمصطلح القيادة جاذبية وغموض يماثل جاذبية وغموض مصطلح السعادة، فالكل يرغب فيها ويســعى لامتلاكها، ونجاحه في الحياة أو فشله يعتمد على مدى تمكُّنه منها، ولكن من ناحيــة أخرى الكلُّ يعبِّر عنها ويعرِّفها بطريقته الخاصة، وهذا حال القيادة فهي تعتبر صفه إيجابية وتُستخدم كصفة مرادفة للشخصيات الناجحة، ولكن هناك اختلاف وتباين في الآراء حول مفهومها.

يوجد عدد ضخم من التعريفات للقيادة يماثل عددَ مَنْ كتب فيها، ويشير (Northouse) مؤلــف أحد الكتب القيمة في القيــادة (Leadership Theory and Practice) إلى مقولة استوجدل stogdill بأن عدد تعريفات القيادة يماثل عددَ مَن كتب فيها، ويذكر أن المراجعة الدقيقــة للتعريفــات تُظهِر أنه يوجد أكثر مــن (٢٠٠) تعريف مختلــف للقيادة الإدارية (Northouse, 2013: 20). هذا الاختلاف يظهَر أيضاً على مستوى الممارسين للإدارة، حيث أجرى أحد الباحثين استقصاءً لعدد كبير من كبار المديرين التنفيذيين نشره في مجلة فوربس، وقد خرج بـ (٣٠) تعريفاً مختلفاً للقيادة (Helmirch, 2013).

وفي الحقيقة، إنَّ كلَّ تعريف للقيادة ينبع من المدرسة الفكرية التي ينتمى لها الباحث، وهو ما أشــار إليه ســتيفن كــوفي في كتابة (العــادة الثامنة) بعد مراجعتــه وتلخيصه لكمٍّ كبــير من تعريفات القيادة (كوفي، ٢٠٠٦م). على ســبيل المثال، يذكر كوفي أن (تيد) يعرِّف القيادة بأنها «ائتلاف مجموعة ســمات تمكِّن الفرد من حَمْل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لتحقيق الأهداف»، ويُصنَّف هذا التعريف على أنه يتبنى المدرسة القديمة للقيادة التي تهتم بدراســة القيــادة من منظور الصفــات، لكن منذ الثمانينيــات أصبحت الصفة الغالبــة على تعريفات القيادة هــي النظر إلى القيادة كعملية محورها قدرة شــخص على التأثير في الآخرين، على ســبيل المثال تعريف (ســتوجدل) للقيادة بأنهــا «عملية التأثير في نشــاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف محدد»، أيضاً (بول هيرس وبلانتشار) يعرِّفان القيادة بأنها «عملية التأثير في نشاطات الأفراد والجماعات تجاه إنجاز الأهداف في مواقف محددة»، كما يعرِّفها (نورثس) بأنها «عملية يؤثِّر فيها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك» (كوفي، ٢٠٠٦م: ٥١١).

وفي تطوُّر المسار البحثي في علم القيادة وتطور المنظورات للقيادة، أصبحت التعريفات للقيــادة تأخذ في الاعتبــار الأبعاد الجديــدة لأدوار القادة، كإحداث التغيــير وحفز الأتباع نحــو الرؤى المســتقبلية، مثــل تعريــف (وارن بينس) بأنهــا: «تحويل الــرؤى إلى واقع» (بينــس، ١٩٩٦م: ١)، وأيضاً التركيز على البُعد الروحــي والأخلاقي في القيادة، مثل تعريف (ســتيفن كوفي) للقيادة بأنها: «إشعار الناس بقيمتهم وإمكانياتهم بشكل واضح إلى درجة تجعلهم يرون هذه القيمة والإمكانيات في أنفسهم» (كوفي، ٢٠٠٦م: ٥١١).

تعريف القيادة في القطاع العام:

كـما هو الحال في أدبيـات الإدارة والقيادة في إدارة الأعمال أيضـاً، هناك وجهات نظر متعـددة حول القيادة في القطاع العام، بل إنَّ (ميشـيل فريس) يقول: إن تعريف القيادة في القطـاع العام أصعب من تعريفها في القطاع الخاص؛ لأنَّ الأبحاث فيه أقل، إلا إنه يؤكد عـلى أن القيادة في القطاع العام همُّها الأكبر التعايش مـع التغيير والمهام وتحفيز التابعين لتحقيق رؤية المنظمة، وهو يتبنى تعريف (فان فارت Van Wart)- أحد أكثر علماء الإدارة العامة شهرة- المنشور في مجلة (PAR, 2003) والذي يعرِّف القيادة بأنها «عملية تهدف إلى إحداث تغيير مفيد من خلال التركيز على ما يلي (فريس، ٢٠١٤م: ٣٥):

- الأداء الفني (مثل: إنجاز الأمور، وتعزيز الكفاءة والفعالية).
- تطوير الأفراد (مثل، تحفيز التابعين لتحقيق الأهداف).
- المواءمة التنظيمية، مثل مطابقة المنظمة مع الاحتياجات والفرص الخارجية.

عناصر القيادة:

نظـراً لتطوُّر المنظورات لمفهوم القيادة الإدارية، أصبح من الأهمية بمكان تحليل الأبعاد والعنـاصر المكونـة لهذا المفهوم، وهـي: القائد، التأثـير (محور دور القائد)، المرؤوسـين، الأهداف.

أ - القائد: باعتبار القائد أهم عنصر في القيادة، فهو يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين، وهو مَـن يحدِّد الهدف ويُلهِـم ويُحفِّز ويدفع الآخرين نحو إنجـازه، وتتحدد درجة نجـاح القائـد أو فشـله في قيادة الجماعة بمـدى تأثيره عليها وتغيير سـلوكها باتجاه تحقيـق الأهـداف، وليتمكن مـن القيام بمسـؤولياته بكفاءة يتوجـب عليه التمكن مـن عدد مـن المهارات القياديـة التي تعارَف علـماء الإدارة عـلى تصنيفها، كما يلي (اللحيد، ٢٠١٤م: ١٣٠):

- المهـارات الفكرية: تتعلـق بالقدرات الإدراكيـة والعقلية للقائد، وتشـمل القدرة على الاسـتنتاج والمقارنة، والتمتع بقدر عالٍ من المرونة وطرح الأفكار وتقبُّل أفكار الآخرين، كما تتضمن ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد.

- المهــارات الإنســانية: تتعلق هذه المهــارات بالقدرة على التعامل مــع البشر وفَهْم المشــاعر الإنســانية والقدرة على التواصل مع الأفراد والجماعــات، وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوســيه وتنســيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم. ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة: الاستقامة، وتكامل الشخصية، والإصغاء، والإلقاء، والإقناع.
- المهارات الفنية: يُقصد بها قدرة القائد وتمكُّنه في مجال المعرفة التخصصية في مجال عمله بشكل خاص، ومجال عمل المنظمة بشكل عام.
- المهارات التنظيمية: وتعني قدرة القائد على فهم الأنظمة واللوائح المتعلقة بمنظمته واســتخدامها بالشــكل الذي يحقق أهدافها، والقدرة على توزيــع العمل والتنظيم والتخطيط في مجال عمله.

ب - التأثــير: يعتبر التأثير هو لُبُّ القيادة، وهو عملية يقوم بها القائد نحو التابعين بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة؛ لذا فإن أي تأثير عشــوائي لا يدخل ضمن القيادة. والقدرة على التأثير من أهم عناصر القيــادة الإداريــة، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارســة الفعلية للقيادة، ويشــير العديد من الكتَّاب إلى عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين، وهي كما يلي (القحطاني، ٢٠١١م: ١٣):

- التأثــير القــسري: وهو تأثير مبني على قدرة القائد عــلى الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات، أو عندما يوقِّع عليهم بعض العقوبــات والجزاءات؛ كالفصل، والخصم مــن الراتب، والإنذار، وغير ذلك من مصادر التأثير القسري المستمد من السلطة الوظيفية.
- التأثــير بالمكافــأة: وتعني بذلك قدرة القائد على التأثــير في الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير اســتجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد واتباعهم لتعليماته وقيامهم بما يُطلب منهم. ومن أمثلة التأثير بالمكافأة: المديح والثناء والترقية، أو منح مكافأة مادية أو إجازة دراسية، أو إدخال العمل بنظام القطعة أو النسبة.
- التأثير الشرعي: ومنبع هذا التأثير هو الســلطة أو القوة التي يســتمدها القائد من شرعيــة المنصب الإداري الذي تــم تعيينه فيه. وهكذا نجــد أن صدور قرار إداري

باختيار شخص لشغل منصب معين أو القيام بمهمة محددة يمثِّل أساساً للسلطة التي تعتبر مصدرَ هذا التأثير.

- التأثير المعرفي: ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة أو الخبرة والمعرفة التخصصية التي يتملكها الشخص في مجال من المجالات، ويكون تأثير القائد في هذه الحالة على المرؤوسين نابعاً من معرفته الجيدة في موضوع معين، والتي تعطيه قوة للتأثير على الآخرين في هذا المجال.
- تأثير المرجعية: وهو التأثير النابع من قدرة الشخص القائد الذاتية على الحكم على الأشياء، فالقائد يصبح المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية تجعل منه مصدراً للتشريع أو الفتوى؛ مما يخلق عند المرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد، وبالتالي يتخذونه مرجعاً في كثير من أمورهم وقراراتهم المتعلقة بحياتهم بشكل عام، وبالعمل بشكل خاص.
- تأثير السمات الشخصية: ويرى بعض الكتَّاب أن ذلك التأثير هو ما يُسمَّى بالتأثير «الكاريزمي»، أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد، والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه والتأثير فيهم.
- تأثير القرينة: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يُستند إليه في تحقيق كثير من أغراضه، ويستمد القائد قوته في هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليات له أو من أقاربه أو أصدقائه الذين هم في مناصب عليا، وكذلك يستمد قوته في التأثير القائم على القرينة من خلال مركزه الاجتماعي أو السياسي الذي يخوِّله سلطة التأثير في توجيه الآخرين والتحكم فيهم.

ج - الجماعة (الأتباع): لا يمكن أن يتصوَّر أحدنا أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظلِّ غياب الجماعة التي تشكِّل الأتباع، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحدَ المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتى ما وُجد لدينا مجتمع ما وإن كان محدوداً، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي في الواقع الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة (القحطاني، ٢٠١١م: ١٠).

د - تحقيق الأهداف: فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم - هو تحقيق الهدف المنشود

للتنظيــم، إلا أنَّ أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف؛ كأهداف القائد، والأهداف الشـخصية لكل موظف، وأهداف المجموعات داخل التنظيم، وهذا التداخل يجعل تحقيق أيٍّ منها يســاعد على تحقيــق البقية، فمثلاً: تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشــدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد والأهداف الشخصية لكل موظف ... وهكذا (السكارنة، ٢٠١٤م: ١٠٤).

الفرق بين القيادة والإدارة:

حاول علماء القيادة وَضْع حدود للقيادة وتمييزها عن الإدارة، وأصبح يُكرر دائماً الشعار الذي وضعه نانوس وبيرنز أنَّ « الإدارة هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة، في حين أن القيادة هي عمل الشيء الصحيح»، بمعنى أن الإدارة تحافظ على الاســتقرار للوضع الحالي، في حين أن القيادة تتحدى الوضع الحالي وتحدِث الحركة والتغيير (كوفي، ٢٠٠٦م: ١٤٨)، ولعل بعض صور التمايز تظهر في سلوكيات المدير والقائد اليومية فيما يلي:

١- يكتفي المدير الجيد بتطبيق التعليمات والاقتراحات الواردة من الإدارة العليا، أما القائد فينظر إلى المستقبل ويتنبأ بالحاجات والمشاكل والقضايا قبل وقوعها.

٢- يتقبل المدير الجيد المسؤوليات المنوطة به، أما القائد فيبحث عن هذه المسؤوليات.

٣- يتقبــل المدير الفاعل المخاطر في حدها الأدنى، في حــين يتقبل القائد مخاطر أكبر عندما يكون لها مقومات تؤدي إلى تقدُّم كبير يحقِّق مصالح بعيدة المدى.

٤- يتمتع القائد بروح المبادرة، بينما لا يمتلك المدير بالضرورة هذه الروح.

٥- يميل المدير لقبول مهام مريحة، في حين يبحث القائد عن فرص فيها تحدٍ لإظهار قدراته القيادية.

٦- ينظــر المدير إلى مَــن يعملون تحت يده كموظفين، في حين ينظــر القائد إليهم كفريق عمل أو تابعين.

٧- إن الفرق الأســاسي بين المدير والقائد هو الموقف، إذ يكتفي الكثير من المديرين بوضع أهــداف متواضعة، وتهدئة العاملين، وتوفير بيئة عمل مريحة، واســتخدام القوة بحذر؛ بينما يسعى القائد إلى تحديد أهداف فيها تحدٍ، وتوليد بيئة عمل حركية.

إلا أن مــا يجــب التأكيد عليه هــو أن التمايز بينهما لا يلغي التكامــل، فكما يقول أب الإدارة في العــصر الحديث بيتر دراكر: إنهما جزآن لمنظومــة واحدة، فهما مختلفان ولكنه اختلاف اليد اليمنى عن اليد اليسرى أو الأنف عن الفم، إنها تنتمي لجســم واحد. فوجود إدارة فقــط يــؤدي إلى الجمود وعدم مســايرة التقــدُّم؛ نظراً للتركيز عــلى التفاصيل دون النظــر إلى الصورة الكاملة، إلى جانب تجنُّب المخاطــرة والتركيز على اللوائح والأنظمة؛ مما يــؤدي إلى انخفاض معدلات الابتــكار والتطوير، وبالتالي انحدار المنظمــة وتخلُّفها. وعلى الجانــب الآخر، إذا توفــرت القيادة دون الإدارة يصبح التركيز عــلى التصوُّرات العامة دون الاهتــمام بالتفاصيل، وتكون الرؤية منفصلة عــن الواقع، ويتحول التنفيذ إلى فوضى نتيجة عدم الاهتمام بالميزانيات والتنســيق والإجراءات؛ مما يترتب عليــه انخفاض كفاءة التنفيذ للتغييرات والتحسينات (دراكر، ٢٠٠٤م: ٧٧).

ويلخص الجدول رقم (١) أهم الفروقات بين المفهومين كما يراها وارن بينس:

جدول (١): الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
يدير	يبتكر
يحافظ على الوضع	يتحدى الوضع الراهن
يركز على الأنظمة والهياكل الرسمية	يركز على البشر
يعتمد على الضبط والرقابة	يعتمد على الثقة وينمِّيها
ينظر للحاضر والمستقبل القريب	ينظر للمستقبل البعيد
يسأل عن كيف ومتى	يسأل عن ماذا ولماذا
يقلد	يبادر
يقبل الوضع الحالي	يغيِّر الوضع الحالي
يعمل بطريقة صائبة	يعمل الصواب

المصدر: (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٥م: ١٣٠).

بــل إن وارن بينس يعتــبر أن كون القائد مديــراً ناجحاً هو أول درجات سُــلَّم التفوق القيادي، ونقدِّم خطوات هذا السُلَّم باختصار فيما يلي (وارن، ١٩٩٦م: ٧- ١٠):

١- القائد المدير: القائد يدخل من الباب ولا يقفز من الشباك، يتقدم من الصفوف الخلفية إلى الصفــوف الوســطى، ثم يجلــس في الصف الأمامي قبل أن يجلــس على المنصة. في مرحلة الإدارة يركز القائد على التفاصيل، ويتعلم أداء الأعمال بطريقة صحيحة، فيحاول اختيار أفضل العاملين، ويقلل التكاليف، ويعمل على زيادة المبيعات، فهو يســيِّر العمل بأفضل طريقة ممكنة، ويقلِّد المديرين الناجحين، ويحافظ على نجاح مَن سبَقه.

٢- القائــد الطبيــب: في هذه المرحلة يبدأ القائد بالتشــخيص وحل المشــكلات حيث يبدأ بتحليلها، ويحــدِّد الأهداف، ويُفاضِل بين البدائل ويختــار أفضل الحلول ويصفُ أنجع دواء، ويراقــب تطور الحالة، لكنــه في كل هذا لا يعمل وحده. نجد إلى جانبه الممرضة (المســاعد الأول) والجراح (الخبير الاستشاري) وأخصائي الأشعة وأخصائي المختبر، أي أنه يعمل ضمن فريق، ويعتبر المريض جزءاً من هذا الفريق.

٣- القائد المطوِّر: لا يكتفي القائد هنا بوصف العلاج واســتخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بــل يعتمد على البحث والتطوير، فيهتم بالبحث العلمي، ويســعى لتوفير فرص أفضل وأدوات عمل أكثر فعاليةً ومساعدين أكفأ، ويقوم بتطوير أجهزة وأساليب عمل مبتكرة لم يفكــر فيها أحدٌ قبلــه. وفي هذه المرحلة يقلُّ إصرار القائد على أداء العمل بنفســه ويزيد اعتماده على المســاعدين، فهم يطورون ويبحثون ويحلون المشكلات ولكن تبقى له الكلمة الفاصلة، فهو الناصح الموجه ذو الرأي والقرار الأخير.

٤- القائــد الخفي: في هــذه المرحلة يفوِّض القائد أمورَ العمل إلى مســاعديه، ويلعب هو دور المفــوض الذي يمكِّن الآخرين من أداء المهام، ويباشر عملية تقييم النتائج والمراقبة عــن بُعد، ويقدِّم المســاعدة بناءً على طلب المرؤوســين ولا يحشر نفســه في التفاصيل الصغــيرة أبــداً، بل يرفض في كثير من الأحيان التدخل رغم اســتغاثة مســاعديه، حيث يتركهم يواجهون مصيرهم بأنفســهم، ويتدخل في الأوقات الحرجة عندما يعجز كل مَن حوله عن إعادة الأمور إلى نصابها أو عن مواصلة التطوير.

٥- القائد المتسامي: في هذه المرحلة يتسامى القائد ويعتلي القمة، ويدخل القلوب فيكون قائــداً فعلياً وروحياً، ويتحول من رئيس إلى رمز، فهــو موجود وغير موجود؛ موجود في

مكتبــه وفي المكان وفي خطــوط الإنتاج وفي قلوب العاملين؛ موجود في رؤية مســاعديه وأهــداف محبيه، وعلى رفوف المحلات التجاريــة، وفي إعلانات شركته وصورته الذهنية لدى العملاء، وفي ملفات ودراسات منافسيه. وهو أيضاً يتسامى عن كل شيء حتى عن القيادة، ويكون مســتعداً للتخلي وإفساح الطريق للقائد الجديد، وعندما يجلس زميله الجديد مكانه يعاود أدراجه ويهبط السُلَّم الذي صعده بهدوء.

التطوُّر التاريخي لدراسة علم القيادة الإدارية:

على مرِّ الســنين تمَّت دراســة القيادة على نطاق واســع في مختلف السياقات والأسس النظريــة، ولكــن معظم النظريات والبحــوث حول القيادة تنظر إلى الشــخص الذي يتولى القيادة لاكتســاب فهم حول طبيعتها (هاوس، ٢٠٠٦م: ١٢). من خلال استعراضنا الشامل لنظريات القيادة نلخِّص هنا أهمَّ المداخل النظرية لدراســة القيادة التي كانت ســائدةً في القرن العشرين، والتي تُسمَّى بالنظريات الكلاسيكية للقيادة.

كان المدخل الأول يتعامل مع ســمات القادة العظــام، حيث فُسِّرت القيادة من منظور الصفات الداخلية التي يُولد بها القائد، وكان الاعتقاد الســائد أنه إذا أمكن تحديد السمات التي تميز القادة عن الأتباع فإنه يمكن التعرُّف على القادة الناجحين والتقييم السليم والسريع لهم ووضعهم في المناصب القيادية. وقد تمَّ فحص العديد من الخصائص الشخصية والمادية والعقليــة التــي يتميز بها القادة، واســتند هــذا المدخل على فكرة أن القــادة يُولدون ولا يُصنعــون (كــوفي، ٢٠٠٦م: ٥١١). وعلى الرغم من إجراء الكثير مــن البحوث لتحديد تلك الصفات إلا إنه لم يتم العثور على أي إجابة واضحة فيما يتعلق بالصفات التي ارتبطت على الدوام بقيادة عظيمة. كما أنه من الانتقادات التي وُجِّهت إلى هذا المدخل من التفكير هو تجاهل العوامل الظرفية والبيئية التي تلعب دوراً في فعالية القيادة (هاوس، ٢٠٠٦م: ١٢).

وبدا التوجه الرئيسي الثاني في النظر لسلوكيات القادة في محاولة لتحديد ما يفعله القادة الناجحون، حيث بدأت هذه الدراسات تنظر إلى القادة في سياق المنظمة، وتحدِّد السلوكيات التي يظهرها القادة وتزيد من فعالية المنظمة، وتعتبر دراســات (ميشــيغان وأوهايو) من الدراســات الرائدة في هذا المدخل، تلتها دراســة (بليك وموتون) الشهيرة المسماة بالشبكة الإداريــة، وكان تأثير هذا المدخل الرئيسي التأكيد على أن القيادة ليســت بالضرورة ســمة

فطرية، ولكن يمكن أن تدرس أساليب القيادة الفعالة للموظفين، وأن القيادة الناجحة تركز على السلوكيات التي تهتم بالعمل والسلوكيات التي تهتم بالموظفين (كوفي، ٢٠٠٦م: ٥١١).

وثمة نهج ثالث بدأ في الظهور في منتصف القرن العشرين يحاول الإجابة عن السؤال المتعلق بأفضل طريقة للقيادة، وهو ما يُعرف بالنظرية الظرفية التي تركّز على التفاعل بين الصفات والسلوكيات والوضع الذي يوجد فيه القائد. هذه النظريات الظرفية تقوم على افتراض أن تأثير متغير واحد على القيادة يتوقف على المتغيرات الأخرى، وقد كان هذا المفهوم يمثل تطوُّراً في ذلك الوقت؛ لأنه فتحَ الباب أمام إمكانية أن القيادة يمكن أن تكون مختلفة في كل حالة، كما أنه يمثِّل وجهة نظر أكثر واقعيةً في القيادة، فقد تمَّ تحديد العديد من الحالات الظرفية المختلفة ودراستها وتحديد الأسلوب القيادي المناسب لها، ومن النظريات الرائد ة في هذا المدخل: نظرية المسار والهدف، ونظرية فيدل، ونظرية القيادة الموقفية لبول هيرسي وبلانتشارد رواد هذا المدخل. وتتفق هذه النظريات في أنَّ ثمة مواقف وظروفاً معينة هي التي تحدِّد فعالية القائد، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر؛ فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله (السويدان، ٢٠٠٥م: ٤٥).

وفي منتصف السبعينيات كانت بداية ظهور النظريات الحديثة للقيادة التي بدأت بالاهتمام بالأتباع ودورهم في القيادة، وقد مهَّدت النظرية الموقفية الطريقَ لظهور النظرية التبادلية بالإشارة إلى العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، فهذه النظرية توضِّح طبيعة العلاقة بين القادة والأتباع وكيفية تأثير هذه العلاقة على عملية القيادة، وتصنِّف هذه النظرية الموظفين إلى مجموعتين: المجموعة الداخلية، والمجموعة الخارجية، وتكون العلاقة بين القائد وكل مجموعة مختلفة؛ مما يؤثر على نوع القيادة في كل مجموعة. والقيادة التبادلية تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدِّم لهم احتياجاتهم المادية مقابل عقد يُلزِمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال، وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين، أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع، وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قِبل القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم فيهم ويسندون إليهم المهمات. إن القيمة

المضافـة لهذه النظرية في دراسـة علم القيادة هو الاهتمام بـدور الأتباع في عملية القيادة (هاوس، ٢٠٠٦م: ١٧١).

وتطـورت منهجية البحـوث في مجال القيادة في منتصف الثمانينيات، وتشـكلت نظرة أوسـع للقيـادة من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، فأصبـح على القائد الوعي بثقافة المنظمة وتحديدها بوضوح لقيادتها بشـكل مناسب، وتعديل تلك الثقافة لتلبية احتياجات المنظمـة لتتمكـن من التطور. بمعنـى أن أحد جوانب إدارة ثقافـة المنظمة هو أن يكون القـادة قادرين عـلى التكيُّف مع التغيير، فقد بيَّنت الدراسـات أن المنظمات التي حاولت مقاومة التغيير في البيئة الخارجية قد شهدت مزيداً من الصعوبات مقارنة بالمنظمات التي استجابت للتغيير (شاين، ٢٠١١م: ٤٧).

وفي هذا الصدد قدَّم وارن بينس أحد الرواد في علم القيادة كتاباً أسـماه «إعادة اختراع القيادة»، وأحد الاسـتنتاجات التي يمكن اسـتخلاصها منه هو أن القادة بحاجة إلى العمل داخل الثقافة لتكون أكثر نجاحاً، وأن مَن يريد أن ينافس فـي عـالم اليـوم يجـب أن يمارسَ قيـادة تسـتطيع أن تخلـق بنيـةً اجتماعيـةً ترتكـز علـى (رأسـمال فكـري)، وتقـود عمليـات الابتكار، وتوظِّف الخبرات الإنسانية بأسـاليب مغايرة تماماً لأساليب القيـادة البيروقراطيـة (بينـس، ١٩٩٦م: ٢). هـذه التحوُّلات أدت إلى ظهـور المداخل الكاريزمية والقيادة بالرؤية، وقد أصبح لها إطار شامل يضمها يُطلق عليه القيادة التحويلية (السويدان، ٢٠٠٥م: ٤٥).

وتـأتي كتابات بيتر دراكر حول تحديات الإدارة في القـرن الواحد والعشرين، والتي أهم ما يميزهـا عدم التأكد من الموجهات الرئيسـية لعلم الإدارة والقيـادة في هذا القرن. وقد أعلن دراكر أن افتراضات (فلسفة) الإدارة قد تغيرت في هذا القرن، فقد أصبح العنصر الأهم هـو كيفية قيـادة التغيير في عصر ثورة المعلومات وظهور مفاهيـم إدارة المعارف البشرية (دراكر، ٢٠٠٤م: ١٣). وفي السـياق نفسـه يرى سـتيفن كوفي أن دور القائد في هذا العصر هو دور وكيل تغيير من خلال التركيز على إشباع احتياجات الأتباع والنظر إليهم من منظور الإنسان المتكامل، والتي من أهمها حاجات الروح التي تعني القيام بأعمال مهمة تقوم على مبادئ إنسانية نبيلة (كوفي، ٢٠٠٦م: ٩٠).

إن هــذه التحوُّلات في فكر الباحثين للقيادة في القــرن الواحد العشرين أدَّت إلى تعزيز انتشــار النظريــات القيادية التــي تركز على الــدور الأخلاقي للمدير مــع التأكيد على أنه ليــس هناك نموذج موحَّد عالمي للقيــادة، وأنها تعتمد على اقتناع الأتباع بأن مديرهم قائد (السويدان، ٢٠٠٥م: ٤٥).

المداخل الحديثة للقيادة الإدارية:

ظهــرت النظريات الحديثة للقيادة لتلافي العيوب والانتقــادات التي وُجِّهت للنظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية، وقد كان للجهود التي قدَّمها أنصار النظريات الحديثة أثرٌ مهم في تنمية وتحســين دور القيادة ومحاولة الكشف عن الأسلوب القيادي المفضل في التنظيــمات الإدارية، إذ إنها ركزت اهتمامها على دراســة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الإدارية ونقطة انطلاقها، والنظر للمنظمات باعتبارها نظاماً مفتوحاً ينشأ بينها وبين البيئة المحيطة علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي، وأصبح نجاح القيادات الإدارية في ظل الظروف الجديدة يتطلب مهاراتٍ وقدراتٍ متباينةً بعد أن كانت قوة القائد وتفوقه تنبع من مركزه الوظيفي (السكارنة، ٢٠١٤م: ٥٥).

وقــد ظهر حديثــاً عددٌ مــن الاتجاهات الحديثة في طريقة وأســلوب هــذه القيادات والمنطلقــات التي تتخذها كقاعــدة للقيام بدورها القيادي؛ فمنها مــا يتخذ التغيير، ومنها ما يتخذ الأخلاقيات أو السلوكيات، ومنها ما يتخذ الريادة كقاعدة للانطلاق في قيادة الأفراد (القحطاني، ٢٠١٤م: ١٤).

وبعد العرض التلخيصي لكافة مراحل التطوُّر التاريخي لدراسة علم القيادة الإدارية من القائــد العظيم إلى القائد صانع التغيــير، نقدِّم في الصفحات التالية عرضاً مختصراً للمداخل الحديثة للقيادة الإدارية، من منطلق أن هذه المداخل تتعامل مع دور القائد كقائد تغيير، وذلك على النحو التالي:

١- المدخل التحويلي في القيادة:

يــرى الباحثون أنصــار المدخل التحويلي في القيادة أنه من الســهل على المدير أن يقود إدارتــه أو منظمته في حالة الهدوء والثبات، وغالباً ما يســتخدم المديرون في هذه الظروف

ما يسميه علماء القيادة أسلوب القيادة التبادلية؛ بمعنى أن العلاقة بين المدير والموظفين هي علاقة تبادلية تقوم على تبادل المنافع، فإذا حقَّق الموظفون الأهداف يتم إعطاؤهم مكافآت تشبع احتياجاتهم، وإذا لم يتم تحقيقها يتم حرمانهم من هذه المكافآت وقد يحصلون على مكافآت سلبية، ولكن عندما تكون المنظمة في حالة عدم استقرار وتحتاج إلى تغيير، فإن هذا الأسلوب من القيادة التبادلية لن يساعدها على النجاح، فهي تحتاج إلى أسلوب أكثر مرونةً وإقبالاً على التغيير حتى لا تفقد السيطرة على مجريات الأحداث، كما تحتاج أيضاً لأسلوب أكثر إنسانيةً وأكثر اهتماماً بحاجات الأتباع وأكثر مراعاةً للجوانب الأخلاقية وأكثر تشاركيةً، وهذا ما يقوم عليه المدخل التحويلي في القيادة (القحطاني، ٢٠٠١م: ١٢٧).

لقد ظهرت القيادة التحويلية وتأصَّلت من خلال كتابات علماء، أمثال: بيرنز (١٩٨٧م)، وباس (١٩٨٥م)، وبينيس ونانوس (١٩٨٥م)، وتيشي ودوفانا (١٩٨٦م).

وبشكل مختصر، يمكننا وصف المدخل التحويلي في القيادة بأنه مدخل يصفُ كيفية قيام القادة بتطوير وتنفيذ التغييرات المهمة في المنظمات. فهو ينظر إلى القادة على أنهم أدوات تغيير، فهم الذين يبدؤونه ويقومون بتنفيذه داخل المنظمات من خلال الانتباه إلى وجهات النظر المعارضة داخل المنظمة وإلى التهديدات خارجها، فهم يسعون إلى إحداث حالة من عدم الاستقرار وعدم التأكُّد للدفع بقضية التغيير إلى السطح، ويتطلب المدخل التحويلي أن يكون القادة مدركين لعلاقة سلوكهم بحاجات أتباعهم، فهم يحرصون على إلهام أتباعهم لإنجاز مهام عظيمة، ويجعلون اهتمامهم بمصالحهم الخاصة يتعدى إلى الاهتمام بمصالح الآخرين، ولكي ينجح القادة في ذلك لا بد أن يكونوا نماذج قوية لأتباعهم، ويملكون منظومةً قوية من القيم الأخلاقية النبيلة، فضلاً عن كونهم واثقين من أنفسهم وأكفاء ومتسامحين مع مَن يختلف معهم؛ مما يجعلهم محلَّ ثقة مِن الجميع (الحديثي والمطيري، ٢٠١٢م: ١١).

كما أن القادة التحويليين يملكون رؤيةً مستقبلية واضحة ومثيرة للحماس لمنظماتهم، كما يُنظر إليهم كمهندسين اجتماعيين، بمعنى أنهم يقومون بتوضيح القيم والأعراف اللازمة لنجاح الرؤية المستقبلية، وينخرطون في تشكيل تلك المعاني المشتركة للقيم المطلوبة (الحديثي والمطيري، ٢٠١٢م: ١١).

عـلى الرغم من أن المدخـل التحويلي لا يقدِّم خطواتٍ محـددةً يتبعها القادة لإحداث التغيير إلا أن هناك أربع سمات هي محور اتفاق بين معظم علماء القيادية التحويلية، وهي (هاوس، ٢٠٠٦م: ١٩٣):

أ - الكاريزما أو التأثير المثالي: فالقادة التحويليون يمارسـون التأثيرَ المثالي بحيث يكونون قـدوةً لتابعيهم، فهم يظهِـرون إصراراً لا ينقطع وعزيمةً لا تلين عـلى متابعة تحقيق الأهداف المرغوبة، كما يظهرون مسـتوياتٍ مرتفعةً مـن التعامل الأخلاقي، ويضحون بمصلحتهم الشخصية في سـبيل تحقيق مصلحة المنظمة، ويتقاسمون النجاح والشهرة مـع أتباعهـم؛ وكنتيجة لذلك يحظى هؤلاء القادة بإعجاب واحترام وثقة مرؤوسـيهم الذين يسعون لمحاكاة قادتهم والتطابق معهم عاطفياً.

ب - التحفيز الإلهامي: يقوم القائد التحويلي بشحذ همم التابعين لتحقيق رؤية مستقبلية لمنظماتهم تتسـم بالتحدي والتفاؤل وإمكانية التحقيق في الوقت نفسـه، ويستخدم القادة التحويليون الرموز والتأثيرات العاطفية لرفع التزام التابعين بالرؤية المسـتقبلية والحماس لتطبيقها.

ج - الحفز الذهني: تشـير هذه الخاصية إلى تشـجيع القائد للتابعين لكي يكونوا مبدعين ومتحدين لكل ما هو سائد ومألوف، فهو يساندهم في محاولاتهم تبني أساليب بطرق جديـدة لحل مشـكلات المنظمة، ويرفع مِن ثقتهم بأنفسـهم؛ وهو ما يعزِّز من روح الفريق بين تابعيه.

د - الاهتـمام الفردي: ويعني هـذا البُعد أن يعطي القائد انتباهاً شـخصياً لتابعيه، وأن يبني علاقة شـخصية مع كلٍّ منهم، ويتصرف القادة كالمدربين والمستشـارين في أثناء محاولتهم مسـاعدة الأفـراد في أن يحققوا ذواتهـم، فهم يتيحون لهم فـرصَ التعلُّم والتجريب والتمكين مع منحهم الثقة الكاملة بأنفسهم.

لقـد حظيت القيـادة التحويلية بكمٍّ كبير من الدراسـات التجريبيـة التي أظهرت أن هـذا النـوع من القيادة حقَّق كثيراً من النتائج الإيجابية، منها على سـبيل المثال لا الحصر: زيادة رضا الموظفين، وتعزيز الثقة في القيادة، وزيادة الإنتاجية، وتشـجيع الإبداع والابتكار (اليوسفي، ٢٠٠٢م).

كـما يشـير كثيرٌ من العلماء السـابق ذكرهـم إلى أن القيادة التحويليـة يمكن تعليمها للأفراد في كل المسـتويات داخل المنظمة، ويمكن استخدامها في التوظيف والاختيار والترقية والتدريب والتطوير.

والجدير بالذكر أن من الإسهامات الرائدة التي تم استخدامها بشكل كبير «مقياس القيادة المتعددة الأبعاد»، الذي طوَّره كلٌّ من باس وأفوليو (١٩٩٢م)، والذي يقيس سلسـلة أبعاد متصلة من القيادة، تمتد مـن القيادة بمفهوم عدم التدخل مروراً بالقيادة التبادلية وتنتهي بالقيادة التحويلية، والتي تُقاس بالأبعاد الأربعة المذكورة سابقاً (هاوس، ٢٠٠٦م: ٢١٣).

٢- القيادة الأخلاقية:

يذكر سـتيفن كوفي مؤلف الكتاب الشـهير العادات السبع في كتابه «العادة الثامنة» أن ٩٠٪ من فشـل القادة سـببه فشـل الأخلاق، ويؤكد أن القيادة في القرن الواحد والعشرين تحتـاج إلى الأخـلاق والأهلية معاً (كوفي، ٢٠٠٦م: ٢٠٧)؛ معنى ذلـك أن معيار التمييز بين القائد الجيد والقائد السـيئ يتكـون من بعدين، هما: بُعد الفعاليـة وبُعد الأخلاق، فقد يكون القائد فعَّالاً ومنجِزاً للأهداف ويحدِث تحوُّلاً نوعياً في منظمته ولكن لا يكون أخلاقيًّا في الأدوات التي يسـتخدمها، ويعمل كل ذلك للحصول على منافع شـخصية، والعكس أي قد يكون القائد على خُلق ولكن لا يستطيع إحداث التغيير والنجاح، وكلاهما فاشلان، وهنا يبرز الدور الأخلاقي للقيادة وكونه محدِّدًا للنجاح، وفي هذا الصدد يقول (كوزس وبوسـنر) في كتابهما (القيادة تحدٍ): نحن لا نريدُ أن يخدعنا أحد باسم الفوز (كوزس، ٢٠٠٤م: ١٢٠)، وهذا كله مصداق لقول ابنة شعيب في القرآن الكريم: {إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ} [القصص: آية ٢٦].

ويعرِّف مركز القيادة الأخلاقية « القيادة الأخلاقية» بأنها «معرفة القائد لقيمه الأساسية وشـجاعته في التـصرف وفقاً لهـا في كل جوانب حياتـه، وذلك خدمة للمصلحـة العامة» (الحربي، ٢٠١٥م: ١٠٠).

وقدَّم براون وآخرون بعد مراجعة مسـتفيضة لأدبيات القيادة الأخلاقية تعريفاً للقيادة الأخلاقية باعتبارهـا منهجاً متميزاً عن نظريات القيادة القديمة (ما قبل القيادة التحويلية)

يركِّز على الأخلاق، وهو أن القيادة الأخلاقية «إظهار القائد للسلوكيات الأخلاقية الملائمة من خلال تصرفاته الشخصية وعلاقاته مع الآخرين، وتشجيع التابعين على تبني هذه السلوكيات من خلال الاتصالات المتبادلة والتحفيز وعمليات اتخاذ القرار (Brown et al, 2006: 595).

يظهر من هذا التعريف للقيادة الأخلاقية أنها تتضمن عدة أبعاد (خليل، ٢٠١٤م: ١٤):

- أن القيــادة الأخلاقية ترتكز على مفاهيم نظريــة التعلم، حيث تركِّز على أن يكون القائد نموذجــاً وقدوةً للتابعين من حيث الالتزام بالقيــم الأخلاقية، وحيث إن الناس تتعلم من الملاحظة المباشرة فإن التابعين بملاحظة ســلوك قادتهم الأخلاقي ســوف تستيقظ لديهم روح الفضيلة.
- ترتكــز هــذه النظرية على نظريــة التبادل الاجتماعــي، من منطلق أن الأتبــاع إذا تمَّت معاملتهم بطريقة أخلاقية فسوف يتعاملون أيضاً مع قادتهم بطريقة أخلاقية.
- يتواصل القادة الأخلاقيون مع أتباعهم ويبررون لهم ويشرحون لهم أفعالهم.
- يهتــم القــادة الأخلاقيون بشــكل رئيسي بإرســاء عملية اتخــاذ القرار على قيــم العدالة والشفافية.
- يعمــل القادة الأخلاقيون على بناء بيئة تنظيميــة أخلاقية؛ من خلال توفير التدريب على المعايير الأخلاقية، وتطوير مدونات أخلاقية، وتوفير نظام مكافأة يعزِّز الســلوك الأخلاقي ويعاقب على السلوك غير الأخلاقي.

أهمية الأخلاق للقيادة:

يؤكــد نورثهاوس في كتابه القيِّم حول القيادة النظرية والتطبيق أن الأخلاق تعتبر قضيةً مركزيــة للقيــادة، وذلك من منطلــق أن القيادة في جوهرها هي عمليــة تأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشــتركة، وللقادة بحكم موقعهم سلطة أكبر في التأثير والتحكم في مصالح الأتبــاع، وبالتــالي يتحمل القــادة عبئاً ومســؤولية أخلاقية لكيفية تأثير القيــادة في الأتباع والحساســية لمصالح الأتبــاع وحاجاتهم، وبما أنهم يســتخدمون الأتباع في تحقيق الأهداف يترتب عليهم مسؤولية كبيرة في التعامل معهم باحترام وكرامة، والتعامل معهم كبشر لديهم هويات متميزة، وأخيراً من منطلق أن القادة من العناصر المؤثرة في تشــكيل ثقافة المنظمة

فــإن لهم دوراً كبيراً في إرســاء المناخ الأخلاقي في منظماتهم (هــاوس، ٢٠٠٦م: ٣٣٨). ومما يؤكــد أهمية الأخــلاق للقيادة النتيجة التي أعلن عنها كوزس وبوســنر في كتابهما «القيادة تحد» بعد الدراســة الشــهيرة التي قاما بها واستغرقت خمســاً وعشرين سنة، وتم تكرارها كل خمس ســنوات، والتي اســتُخدمت فيها عينة من مليون ونصف موظف، وغطت ست قــارات، وقد كانــت النتيجة أن الصفــة التي احتلــت المركز الأول في أهم صفــات القائد هــي صفــة الأمانة، وعليه لــكي يحظى القائد بثقــة أتباعه لا بد أن يكــون على خلق عالٍ (كوزس وبوسنر، ٢٠٠٤م: ٢٥).

سمات القائد الأخلاقي:

في دراسة أجراها العنقري (٢٠١٤م) عن أثر الممارسات الأخلاقية للمديرين على تحقيق التميز التنظيمي، واســتعرض فيها بشكل جيد أدبيات القيادة الأخلاقية، تمكَّن الباحث من تقسيم خصائصها في ثلاثة أبعاد جوهرية، وذلك على النحو التالي (العنقري، ٢٠١٤م: ٢٥):

١- الخصائص الإدارية: يتســم القائد الأخلاقي بعدة ســلوكيات تُمارس عند أدائه للوظائف الإدارية خصوصاً المتعلقة باتخاذ القرارات، منها:

- الموضوعية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتطبيق القوانين والنُّظم بعدالة وشفافية.
- توضيح المهام الموكلة للمرؤوسين.
- إدارة وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم.
- منح التســهيلات اللازمة للمرؤوسين لتنفيذ مهامهم، والإشراف بنفسه على سير العمل داخل وحدته الإدارية.
- الاعتماد على تقييم أداء المرؤوسين وفق معايير موثوق فيها.
- تشجيع إنجازات المرؤوسين وتحفيزهم ودعم العمل بروح الفريق.

٢- الخصائص الشــخصية: تتعلق بالصفات الشــخصية التي يمتلكها القائد؛ كتحري الصدق في الحديــث معهم، والوفاء بالوعود المقطوعــة، والاعتراف بالأخطاء إن وُجدت، وإنجاز الأعمال بإخلاص وتفانٍ، وتقبُّل نقد الآخرين.

٣- الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: وتركز على مجالات التعامل مع الآخرين؛ كالتقدير والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين، والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم ودعمهم والوقوف بجانبهم، والحرص على مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية.

٣ - القيادة الأصيلة Authentic leadership:

تعتبر القيادة الأصيلة مدخلاً حديثاً لدراسة القيادة الإدارية الملائمة للقرن الحادي والعشرين، فقد أصبح من أهم ما يُعنى به العلماء في علم القيادة والسلوك التنظيمي في هذا العصر هو البحث عن أساليب قيادة تعيد الثقة في القادة خاصة بعد انتشار المطالبات بحل إشكالية أزمة القيادة نتيجة لكثرة ظهور فضائح للقيادات في المنظمات العملاقة، وانتشار قضايا الإفلاس لشركات كبرى نتيجة لفضائح محاسبية.

تعتبر القيادة الأصيلة نتاجاً لتطوُّر وامتزاج مفاهيم القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية بشكل خاص، ويعتبر (Luthans & Avolio, 2003: 245) من الباحثين في علم القيادة الذين لهم دور في نشر مفهوم القيادة الأصيلة في أدبيات القيادة، وهما من الرواد في نظرية القيادة التحويلية أيضاً، وقد كان الاهتمام الأساسي لهما هو معرفة كيف يمكن تطوير القادة بالاعتماد على مفاهيم المدخل النفسي في القيادة، وبشكل خاص broaden - and - build theory، للباحث (Fredrickso, 2001)؛ وبناءً عليه قدَّما تصوُّراً لتطوير القادة المميزين يقوم على أساس أن القادة الذين لديهم مشاعر إيجابية (الأمل، التفاؤل، السعادة، القدرة على التكيف) لديهم قدرة على النمو المهني بشكل أفضل، ويعتقدان أن القادة الأصيلين لديهم تلك المشاعر؛ لأنهم أكثر قدرةً على معرفة ذواتهم الحقيقية. كما أكَّدا أنَّ البُعد الأخلاقي عنصر أساسي، ويُظهِر الاختلاف بين مستوى تطوُّر القادة، ويعتبران أن الأصالة عنصرٌ مؤثر في الرضا عن الحياة وتقدير الذات. ولقد عمل Avolio وآخرون على نشر عدد خاص عن القيادة الأصيلة في مجلة القيادة (The Leadership Quarterly).

وإذا كان Luthans & Avolio لهما الفضل من الناحية الأكاديمية في نشر المفهوم إلا أن الانتشار الكبير من الناحية العملية يعود إلى (بيل جورج) المدير التنفيذي لشركة

ميتروك مؤلف الكتاب الشـهير «الشمال الحقيقي: اكتشف قيادتك الحقيقية»، حيث يذكر فيـه: «إننـا نعيش في عالم متغـير، فقد أصبح أكثر خطـراً، وازدادت مشـاكله تعقيداً، وقد تزايـد بحث الجميـع عن قائد حقيقي يلتفـون حوله ليكون مصدرَ إلهـام لهم»، ويوضِّح الكتـاب أن كلَّ امرئ يتبع بوصلته الداخلية يكون قادراً على أن يصبح قائداً حقيقياً ناجحاً (George, 2015: 25).

وفي كتاب (الشمال الحقيقي)، قام المؤلف بعقد مجموعة من المقابلات مع مائة وخمسة وعشرين مديراً من كبرى الشركات الناجحة، أمثال شركات (نوفارتس) و(بالم) وأخريات، ولم يقتـصر فيها الحديث عـلى مدح نجاحاتهم في تحقيق أهدافهم في السـوق التنافسي، وإنما انصبَّ التركيز على نقاط الفشـل التي واجهتهم والتحديات العاطفية والأزمات الشـخصية؛ باختصار: جميع الصدمات والأزمات التي حاولت إثناءَهم عن مسـار نجاحهم. وتكشـف نظرية (الشمال الحقيقي) عن خطأ القول بوجود طريق واحد للوصول إلى درجات القيادة، ويقـول المؤلف: إنَّ معظم القادة الناجحين لا يبدؤون حياتهم بالبحث عن الثروة في المقام الأول، وإنما يكون دافعهم الأسـاسي هو الشعور بإحداث فارق في الحياة، ومحاولة الوقوف عـلى أقصى حدودهم من النجاح. ويعتقد بيل جورج أن اكتشـاف الشـمال الحقيقي (أو القائد الحقيقي) يسـتغرق عمراً بأكمله من الالتزام والاسـتماع، ولكن طالما نجح القائد في الحفـاظ على حقيقته دون محاولة تزييفها فسـينجح في التوافق مع كافة المواقف الصعبة التـي قد يتعرض لها في خِضمِّ سـير الحياة. ويعتقد جـورج بيل أن عدداً كبيراً من الأبحاث في القيادة يركِّز على البحث في العلاقة بين السـمات والأسـاليب القيادية وتحقيق الإنجاز، ولكن لم تصل تلك الأبحاث إلى نتائج مثبتة تؤكد علاقة ثابتة بين صفات أو أسـاليب معينة والنجـاح القيـادي، ويعتقد أنه ما توصل له في كتاباته المتعـددة (من ٢٠٠٣م إلى ٢٠١٠م) وفي كتابه الأخير أنه لا توجد سـمات مشتركة للقادة المتميزين، وإنما العامل المشترك بينهم هو استلهام لماضيهم واستخراج قيمهم الحقيقية من خلال ما مروا به من تجارب ولا سيما السلبية منها، وهو ما يشكِّل شخصية القائد؛ لذا أصبح استخدام منهجية «قصة الحياة life story» أسـلوباً تدريبياً منتشراً في برامج التدريب الخاصة بالقيادة الأصيلة لمساعدة القادة في اكتشاف ذواتهم الحقيقية (George, 2015: 300).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثتان أن هذا المدخل يركِّز على بناء شرعية القائد من خلال بناء علاقات أمينة مع الأتباع تقدِّر إسهاماتهم وتقوم على أسس أخلاقية، كما يركِّز على مسألة تميُّز القائد عن غيره وأنه يكمن في أن يكون له نمط قيادي خاص به بكل ما فيه من مزايا وعيوب، بمعنى أنه يطلب من القائد أن يمثِّل ذاته الحقيقة ولا يقلِّد أحداً، ولا يتحقق ذلك إلا بالصدق مع الذات. وبشكل عام، القادة الأصيلون هم أشخاص إيجابيون لديهم مفاهيم ذاتية صادقة ومنفتحون على الآخرين، ومن خلال بناء الثقة واستحثاث الهمم يستطيع القادة تطوير الأداء؛ باختصار: القيادة الأصيلة لها بعدان: بعد سيكولوجي يركز على بناء السمات الإيجابية في القائد، وبعد فلسفي يقوم على بناء الأخلاق الحميدة فيه.

تعريف القيادة الأصيلة:

خلال السنوات العشر الماضية كُتِب في موضوع القيادة الأصيلة كمٌّ كبيرٌ من المقالات العلمية والكتب، ولا يزال هذا المدخل مجالاً كبيراً للبحث والدراسة للمهتمين بالقيادة والسلوك التنظيمي، وترتب عليه وجود تفسيرات ووجهات نظر، بعضها تدعم هذا المدخل والبعض الآخر يتحفظ عليه كنظرية مكتملة في القيادة؛ وعليه توجد عدة تعريفات للقيادة الأصيلة، جميعها تدور حول العملية التي يكون فيها القائد صادقاً مع نفسه وفي علاقته مع تابعيه.

يعرف (Avolio &Luthans) القيادة الأصيلة بأنها عملية تصفُ المنهجية التي ينتج عنها وعي ذاتي وتحكُّم في الذات لإظهار السلوكيات الإيجابية في علاقة القائد مع تابعيه؛ مما يعزِّز التطوير الذاتي الإيجابي لهم، ويعتقدان أن القائدَ الأصيل واثقٌ من نفسه، متفائل، مرن، متطلع للمستقبل، ذو خلق، يسعى لتطوير التابعين ليصبحوا قادةً (Avolio & Luthans, 2003: 243).

والقيادة الأصيلة هي منظومة من سلوكيات القائد الشفافة والأخلاقية التي تشجِّع على الانفتاح في مشاركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وفي الوقت نفسه قبول ما يقدِّمه الأتباع من مدخلات (Avolio, 2009: 433).

يقــدِّم نــورث هاوس وآخرون في الطبعة السادســة لكتاب (القيــادة الإدارية: النظرية والتطبيق) عرضاً شاملاً للتعريفات التي تناولت القيادة الأصيلة من خلال تصنيفها إلى ثلاثة منظورات (Northouse, 2011: 22):

- تعريــف القيادة الأصيلة من منظور الفرد (القائد) نفســه: هــذا المنظور يركِّز على ذات القائد، فالقادة الأصيلــون لديهم أنظمة متطورة لمعرفة الذات والتحكم فيها، هذا الفهم والتحكــم يعتمد على قيم متجذرة توجِّه ســلوكياتهم، هذه القيم هــي: الولاء، الأمانة، العدالة، الاحترام... كما يعتمد على خصائص، مثل: الوعي الذاتي، وتأكيد الذات، والذكاء العاطفي. هذا المنظور يركز على الخبرة الذاتية للقائد الأصيل وتاريخ حياته الشخصية في تطوير وبناء نمط شخصيته، كما يركز على تاريخ علاقته مع تابعيه في بناء شرعيته وشرعية تصرفاته.
- تعريف القيادة الأصيلة من منظور علاقات القائد مع تابعيه: تركِّز التعريفات وفقاً لهذا المنظــور على التعاملات المتبادلة بين القائد والأتباع، والقادة هنا لا يُنظر إليهم على أنهم ســعداء ومتفائلون لكن أيضاً صنَّاع للثقة والأمــل، ومن خلال القدوة الإيجابية والتفاعل الإيجــابي يزرع القائد الأصيل الاتجاهات الإيجابية والنتائج الإيجابية لدى التابعين، ولكن لا يحــدث ذلــك إلا إذا آمن الأتباع بقيم القائد، بمعنى أن الأتباع لهم دور كبير في القيادة الأصيلة.
- تعريــف القيادة الأصيلــة من منظور تطوير القــادة: يركز الباحثــون المهتمون بتطوير القيــادات على أن الصفات والســلوكيات المطلوبة في القائد الأصيــل يمكن تطويرها من خلال التعلُّم والتدريب، ويعتبرون أن قدرات القائد الأصيل- مثل: الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشــفافية العقلانية- ليســت سمات ساكنة بل هي سلوكيات يمكن اكتسابها من خلال التجارب في الحياة أو الأنشطة التدريبية في جلسات التدريب.

ومن وجهة نظرنا، للوصول إلى مفهوم مبسَّــط للقيادة الأصيلة يمكن أن ننظر في معنى كلمة قيادة وكلمة أصيلة، فمصطلح القيادة المعنى الشــائع له تعريف (وارن بينس) الذي ينظــر للقيــادة على أنهــا عملية تأثير، حيث يعــرف القيادة بأنها « القــدرة على التأثير في الآخريــن لتحيق الأهداف المرغوبة»، أما كلمة الأصيلة authentic وهي كلمة مأخوذة من

الثقافة اليونانية فتعني أن تمثِّل ذاتك، وأن تكون كما أنت في ذاتك الحقيقية بشـكل يظهر تميزك عن الآخرين، وفي المعجم الوسيط من معاني كلمة أصيل: ثابت، راسخ، ذو جذور.

وعليـه نـرى أن القيـادة الأصيلة تعني: قـدرة القائد على التأثـير في تابعيه من خلال الاعتـماد على تميُّز ذاته الحقيقية وقدرته على إدارة ذاته؛ ليُظهر تكاملاً بين قيمه الحقيقية وتصرفاته، وليكون قدوةً لتابعيه ومؤثراً فيهم للوصول إلى غايات مشتركة.

أبعاد القيادة الأصيلة:

بالرغم من عدم اكتمال البناء المفاهيمي لهذا المدخل، إلا أن هناك اتفاقاً أنَّ لدى القادة الأصيلين الأبعاد السلوكية التالية (Bento & Ribeiro, 2013: 125):

- الوعي الذاتي: يقوم القائد الأصيل بمراجعة مسـتمرة وتبصُّر بذاته من حيث نقاط قوته وضعفـه وحقيقـة ما يؤمن به؛ لذا يحـرص على الحصول على تغذيـة مرتدة من زملائه وتابعيه، ويهتم بفحص خبراته وتجاربه والاستفادة من أخطائه أيضاً.
- الشـفافية الواعية: القائد الأصيل ليس لديه أجندة خفية، فهو يتصف بالصدق والوضوح في التعامـل مع الآخرين، والانفتاح خاصة مع الأتباع فيما يتعلق بالأفكار والقناعات، مع ضرورة الموازنة في تحييد العواطف غير الملائمة واختيار الوقت المناسب لتبادل المعلومات.
- المعالجـة المتوازنـة: القائد الأصيل هو الذي يقارب وجهـات النظر المتعارضة، ويأخذ في الاعتبار كافة البدائل قبل اتخاذ القرار. فهو متأنٍ غير مندفع أو متهور في قراراته وأفعاله، وهو يناقش كافة الأمور علناً وبصورة جيدة.
- الأخلاقيـات العاليـة: القائد الأصيل لديه أسـاس أخلاقي عالٍ، وعليه يتـم اتخاذ القرار الصحيح، وينفذه بعدالة وإنصاف وبدون استسلام للضغوط الخارجية.

معنى ذلك أن القائد الأصيل يمتلك بعضَ الخصائص المهمة (Bento & Ribeiro, 2013: 124):

- أنه يعرف نفسه جيداً، كما أنه يعرف جيداً ما يؤمن به.
- أنه يُظهر الشفافية والاتساق بين قيمه الأخلاقية وأعماله.

- يركز على تطوير الصفات النفسية، مثل: الثقة، والتفاؤل والأمل، والمرونة النفسية لنفسه ولأتباعه.
- ينال احترام تابعيه؛ لأن أقواله تطابق أفعاله.

وقد حدَّد بيل جورج خمس صفات للقادة الأصيلين، وهي (George, 2015: 27):

- يفهمون أهدافهم.
- يمارسون ما يؤمنون به من قيم.
- يقودون بقلوبهم.
- يؤسِّسون علاقات قوية مبنية على الثقة.
- على قدر عالٍ من الانضباط الذاتي يساعدهم في الوصول للنتائج.

القيادة الخادمة:

يذكر سيندجاي وزملاؤه (Sendjayaet al, 2008: 415) أنه من غير المستغرب ازدياد الاهتمام ببحوث ودراسات القيادة المرتكزة على القيم value- laden leadership تحت مسميات القيادة التحويلية والقيادة الروحية والقيادة الخدمية؛ وذلك نتيجة لما تعانيه المنظمات المعاصرة من مشاكل، مثل: إساءة استعمال السلطة، والممارسات غير الأخلاقية، والعزلة الاجتماعية، والاغتراب في مكان العمل، وانتهاك الرفاه النفسي للموظفين، وعدم التوازن بين العمل والحياة، وغيرها من المشكلات.

ويعدُّ العالم جرينليف Robert Greenleaf أول من أثار مفهوم القيادة الخادمة ضمن النظريات التنظيمية الحديثة، وحدَّد مفهوم القيادة الخادمة في عمله الإبداعي «The Servant as Leader» على النحو الآتي: «القائد الخادم هو خادم أولاً؛ إذ إنَّ الخدمة تبدأ بالشعور الطبيعي أن الفرد يرغب في الخدمة ليخدم أولاً، بعد ذلك فإن اختيار الفرد للخدمة أولاً تؤدي به أن يطمح في القيادة»، ثم وضع بعد ذلك العديدَ من الملاحظات حول هذا المفهوم في سلسلة من المقالات والكتب التي تعبِّر عن خبرته في العمل في مؤسسات واسعة لمدة نصف قرن، ثم تعددت المقالات العلمية والكتب التي تُحلِّل

مســاهمات Greenleaf، وتمَّ إجراء العديد من الأبحاث التطبيقية على القيادة الخادمة في بيئة العمل، وقد اســتوحى جرينليف تســميةَ هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها «رحلــة إلى الــشرق»، كتبها هرمان هــسي Herman Hesse، والتي خلــص منها إلى مغزى مفاده: أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمته والاعتراف به قائداً (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧م: ١٤٣).

وتتميــز القيادة الخادمة بتشــجيعها الأفراد على إحداث تــوازن في حياتهم بين القيادة وخدمة الآخرين، فهي تذكِّر أولئك الذين يتبوؤون مراكز القيادة أن مسؤوليتهم الأولى هي خدمة مرؤوســيهم، كما أنها في الوقت نفسه تُشجِّع أولئك الذين يحتلون مواقع المرؤوسين اســتثمار فرص موقفية لممارســة القيادة من خلالها، وتكون النتيجــة النهائية لهذه الحركة بين القيادة والتابعين تحســين حياة الأفراد أنفســهم أولاً، ثم رفع مســتوى مؤسساتهم ثانياً (السويدان، ٢٠٠٥م: ٧٥).

وفيمـــا يتعلــق بمقارنـــة القيــادة الخادمـــة بأنمــاط قياديــة أخـــرى، اســتنتج (Dierendonck, 2011: 1235) أنه يوجد سبعة أنماط للقيادة تتشابه مع القيادة الخادمة في بعض السمات، وهي:

١- القيادة التحويلية تتشابه معها في سمة تنمية المرؤوسين.

٢- القيادة الموثوق فيها تتشابه معها في الموثوقية والتواضع.

٣- القيادة الأخلاقية تتشابه معها في تنمية الأفراد والتواضع والقيام بالخدمة.

٤- القيادة ذات المستويات الخمسة تتشابه معها في التواضع والتوجيه.

٥- القيادة التمكينية تتشابه معها في التمكين وتنمية الأفراد.

٦- القيادة الروحية تتشابه معها في التركيز على القيم وبناء عوامل القوة في المرؤوسين.

٧- قيادة التضحية بالذات تتشابه معها في حب الآخرين والسلوك الأخلاقي.

وأشار إلى أنه رغم تشابه هذه الأنماط القيادية مع القيادة الخادمـــة في بعـض السمات إلا أن القيادة الخادمة تتميز بســت ســمات أساســية غير موجودة بالكامل في أي نمط من أنماط القيادة السابقة، وهي: تنمية الأفراد، والتواضع، والموثوقية، وفهم وقبول الآخـــرين،

والتوجيـه، والقيام بالخدمة؛ هذه السـمات المميزة تضع القيـادة الخادمة في موضع فريد بالنسـبة للأنماط القيادية الأخرى. أظهر بحـث تطبيقـي (Parolini et al, 2009: 275) وجود بعض العناصر التي ميَّزت بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية، إذ تركِّـز القيادة الخادمة على الفرد، وتميل إلى الخدمة أولاً، وتستخدم وسائل تأثير غير تقليدية مـع إعطاء الفرد الحرية في التصرف؛ في حين تركِّز القيادة التحويلية على المنظمة، وتميـل إلـى القيادة أولاً، وتسـتخدم وسـائل تأثير معتادة مع الرقابة على التصرف. وكشـفت نتـائج بحـث (Barbuto & Wheeler, 2006: 300) عـن خمسـة أبعـاد للقيادة الخادمة ذات علاقـة معنوية بالقيادة التحويلية ونموذج «تبادل القائد العضو»، وهي: الدعوة إلى حب الآخرين، والمعالجـة العاطفية، والحكمـة، والأداء المقنع، والقيام بالخدمـة التنظيمية. وقد أظهرت نتائـج بحث (Sun & Wang, 2009: 334) أنَّ القيادة الخادمـة في الثقافة الصينية تمتلك سـماتٍ مشـتركةً مع القيادة التحويلية (مثل: المعالجة العاطفيـة، والخدمة التنظيمية)، وسمات أقـل مع القيادة الأبوية (مثل، الحكمة).

تعريف القيادة الخادمة:

في الوقـت الذي لم يقدِّم جرينليف Greenleaf تعريفـاً محدداً للقيادة الخادمة ولكنه ركَّز على تقديم وصف لسـلوكيات القائد الخادم وبيان تأثيره على مرؤوسـيه، إلا أنَّ هناك العديـد من التعريفات التي تناولـت مصطلح القيادة الخادمة، حيث عرَّفها كل باحث من وجهة نظر تختلف عن الأخرى، يلخصها (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧م: ١٤٤) فيما يلي:

- تعريف سيمز Sims (١٩٩٧م) القيادة الخادمة بأنها: نمط من القيادة يحترم كرامة الفرد، ويعلي من شأنه، ويشجِّع فيه نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة.
- أرمسـترونج (٢٠٠١م) ذهـب إلى أنَّ القيادة الخادمة تعتبر عمليـة إلهام الأفراد ليقدموا أفضـل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.
- كما يعرفها باترسـون Patterson (٢٠٠٣م) بأنها: القيادة التي يخدم فيها القادة- بتركيز كبير- مرؤوسيهم، فيكونون هم الهم الأول، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها الهم الثاني.

- بينما يعرف رينكي Reinke (٢٠٠٤م) القيادة الخادمة بأنها: القيادة التي تضع احتياجات المرؤوسين والمنظمة في المقام الأول، وتتسم بالانفتاح والرؤية التنظيمية.
- أما لوب Lube (٢٠٠٣م) فيعرِّف القيادة الخادمة إجرائياً بأنها: فَهْم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيها قبل مصلحتها، وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة.
- كما تعرِّف شيخ السوق (٢٠١٤م) القيادة الخادمة بأنها: مدخل للقيادة يتسم بوجود إيثار قوي ومدلول أخلاقي، وتتطلب من القادة أن يولوا اهتماماً باحتياجات التابعين والتعاطف معهم والاعتناء بهم من خلال التأكُّد من أنهم أصبحوا أكثر صحةً وأكثر حكمةً وأكثر حريةً وأكثر استقلاليةً، وبالتالي يمكن أن يصبحوا خادمين.

وعلى ذلك يمكن القول: إن نمط القيادة الخادمة يشير إلى سلوك القائد الداعم لمرؤوسيه، فهو يقضي وقتاً طويلاً في مساعدتهم ليكونوا أكثر فعاليةً، من خلال تزويدهم بالحقائق والطاقة المعنوية والموارد والمعلومات وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه. كما يقوم هذا النمط من القيادة على أساس كبير من الاحترام للمرؤوسين كأفراد وإعطائهم قدرًا أكبر من الشراكة في الإشراف والتوجيه، والحرص على الاستنارة بآرائهم وإقرار الصواب منها مع الإقلال قدر الإمكان من التوجيه الصارم.

سمات القائد الخادم:

تعتبر القيادة الخدمية نظرية ذات مضامين عملية تدعم كلَّ مَن يريدُ أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو مؤسسات. وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينصُّ على أنَّ الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة في محيط القيادة. كما تعتبر القيادة الخدمية عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرُّك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (السويدان، ٢٠٠٥م: ٧٥). وقد استنتج الباحثون من خلال كتابات جرينليف عشر سمات رئيسية للقيادة الخادمة، هي (Avolio & Gardner, 2005: 370):

١- الإنصات Listening: التأكيد على أهمية الاتصال والبحث لتحديد رغبة الناس.

٢- التقمُّص العاطفي Empathy: فَهْم الآخرين والظروف التي تواجههم.

٣- المعالجة Healing: القدرة على مساعدة الجميع.

٤- الوعي الذاتي Awareness: يكون يقظاً.

٥- الإقناع Persuasion: التأثير على الآخرين معتمداً على الحجة وليس على السلطة الوظيفية.

٦- وضع تصوُّر للمستقبل: التفكير فيما بعد اليوم.

٧- الحكمة (البصيرة) Foresight: يتوقع النتائج ويعمل بالبديهة.

٨- القيام بالخدمة Stewardship: الرعاية الأمينة وتحقيق حاجات الآخرين.

٩- الالتزام بتنمية البشر Commitment to the Growth of People.

١٠- بناء المجتمع Building Community: التأكيد على أن المجتمعات المحلية تكون أساسية في حياة الأشخاص.

وقد قام (Dierendonck) ببناء مقياس للقيادة الخادمة بعد مراجعة شاملة للأدبيات ذات العلاقة والاستعانة بالخبراء، حيث تم صياغة (٩٩) فقرة، وإجراء دراسة مستفيضة في كلٍّ من هولندا والمملكة المتحدة، واستقصاء ما يقرب من (١٥٧١) مشاركاً. ويتكون مقياس (SLS) من ثمانية أبعاد تحتوي على (٣٠) فقرة، وهذه الأبعاد هي Dierendonck, 2011: 1235:

- التمكين Empowerment: وهو مفهوم تحفيزي يهدف إلى تمكين الأفراد وتشجيعهم على تطوير وتنمية الشخصية من خلال تعزيز الأنشطة الاستباقية، والثقة بالنفس بين الآخرين، ومنحهم الشعور بقوة شخصيتهم، ويتضمن هذا البعد (٧) فقرات.

- المساند / المدافع Standing back: مدى إعطاء القائد الأولوية لتحقيق مصلحة الآخرين أولاً وتوفير الدعم اللازم لذلك، كما يشير المساند أو المدافع إلى تراجع القائد إلى الخلف دائماً عندما يتم إنجاز المهمة بنجاح، ولا بد أن يرتبط هذا البُعد بعلاقة وثيقة بكلٍّ من الأبعاد التالية: الصراحة، والتمكين، والتواضع، وتقديم الخدمة. ويتكون هذا البعد من (٣) فقرات.

- المساءلة Accountability: تشير المساءلة إلى منح القائد المسؤوليات للأفراد ومساءلتهم عن الأداء والنتائج لوضع الثقة في نفوسهم. ويتكون هذا البعد من (٣) فقرات.
- التســامح Forgiveness: القدرة على التسامح عند مواجهة المخالفات والأخطاء التي قد تــؤدي إلى جوٍّ من الثقة، حيث يشــعر الأفراد بالقبول وأنهم أحــرارٌ في ارتكاب الأخطاء، ويعرفون أنه لن يتم رفضهم. ويتكون هذا البعد من (٣) فقرات.
- الشــجاعة Courage: ترتبط الشــجاعة بالجراءة في العمل وتحمُّــل المجازفة، وتجريب أساليب وطرق جديدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ويتكون هذا البعد من فقرتين فقط.
- الصراحة Authenticity: ترتبط الصراحة بتعبير الفرد عن ذاته الحقيقية التي تنسجم مع أفكاره الداخلية ومشاعره سواء الخاصة أو العامة. ويتكون هذا البعد من (٤) فقرات.
- التواضع Humility: يشــير التواضع إلى القائد الــذي يفهم نقاط القوة والضعف للمرء، وكذلــك لديه القدرة على الاعتراف بأنه لا يوجد شــخص معصوم مــن الخطأ أو لا يقوم بارتكاب أخطاء. ويتكون هذا البعد من (٥) فقرات.
- تقديــم الخدمــة Stewardship: يتعلــق تقديــم الخدمة بالرغبة في تحمُّل المســؤولية الاجتماعية، والولاء، وفريق العمل. وهذا البعد يمثل الشعور بالهوية مع الشعور بالالتزام بالمصلحة العامة. ويتكون هذا البعد من (٣) فقرات.

الأدوار الجديدة للقادة:

وبعد كل ما ســبق من عــرض للنظريات القيــادة القديمة والحديثة، نســتطيع القول: إن القيــادة لا تــزال ظاهرةً معقدةً، ويصعب وضع تفســير واحد لهــا، ولكنَّ الشيء المؤكد أن علــماء القيــادة مقتنعون أنَّ القيــادة في القرن الواحد والعشرين تتطلــب فكراً مختلفاً وعلاقاتٍ مختلفةً وســمات خاصة؛ ولذلك فهم يحدِّدون توقعات جديدة من القادة، وهذه التوقعات تتمثل في ثلاثة أدوار رئيسية يُتوقع من القادة التصدي لها، هذه الأدوار هي كما يذكرهــا خبير الإدارة والقيادة العربي طارق الســويدان تمثِّل نقلةً نوعيةً في تحديد واجبات ومسؤوليات القادة، وهذه الأدوار كما يلي (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٥م: ١١١):

١- تغيُّر دور القائد من التركيز على الإستراتيجية إلى التركيز على الرؤية.

٢- تغيُّر دور القائد من مصدر للأوامر إلى محرِّك ومدير للعواطف.

٣- تغيُّر دور القائد من باني أنظمة إلى مُحرِّك للتغيير وخادم.

وفيما يلي نقدِّم عرضاً مبسطاً لهذه الأدوار:

- تغيُّر دور القائد من التركيز على الإستراتيجية إلى التركيز على الرؤية:

منــذ العشرينيات من القرن الماضي وكبار المديريــن يركزون جهدهم ومعظم وقتهم في تطوير وتطبيق الإســتراتيجيات باعتبار أن ذلك هو الوظيفة الأساســية والمفتاح المهم لفهم دور القائــد، لكنَّ المنظرين المعاصرين يرون أن على القادة الاهتمام بتطوير الرؤى الملهمة لمنظماتهم، فالمنطق الإقناعي للتحليلات الإســتراتيجية لا يصنع الإنجازات العظمى، فالناس لا يمكن أن يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الإستراتيجيات؛ فهي تجيب عن «ماذا؟» ولا تجيب عن «لماذا؟»، في حين أن «لماذا؟» تخلق الالتزام العاطفي وتشحذ الهمم.

لــذا أصبحــت القضية المهمة اليوم في علم القيادة هي كيف يضع القادة رؤى مرشــدة ومحفِّــزة وملهمة للأتبــاع، وأصبح يُطلق على نظريــات القيادة نظريــات القيادة بالرؤية Visionary Leadership، أو كما تُسمَّى في الكتابات العربية القيادة الاستشرافية أو القيادة الإلهامية (القحطاني، ٢٠١٤م: ١٤) أو القيادة التحويلية كما هو المسمى الشائع.

ويعرف العالم الشهير بيرت نانوس الرؤية بأنها «صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جــذاب للمنظمــة»، وقد حدَّد أربــع خطوات منهجية لتشــكيل الرؤية، هي (الســويدان والعدلوني، ٢٠٠٥م: ١١١):

- فَهْم الوضع الحالي للمنظمة.
- فَحْص الواقع ورسم حدود الرؤية.
- تأسيس محتوى الرؤية، بمعنى تحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية.
- تعريف وعَرْض الرؤية الجديدة من خلال عرض وتقييم عدة رؤى واختيار الأفضل منها.

ويذكــر القحطاني (٢٠١٤م) أن القيادة بالرؤية لها آثار إيجابية على أداء الأتباع، وتخلق التزاماً عالياً مما يؤثِّر إيجابياً على أداء المنظمة، وينقل تفســير عالمين هما (هوس وشــامير)، فهــذه الآثار تنبع من مفاهيم الذات حيث يصبح لدى الأتباع دوافع لتحقيق الرؤية؛ لأنهم يجدونها ذات مغزى ويرتبطون بها ويؤمنون بقدرتهم على تحقيقها (القحطاني، ٢٠١٤م: ١٧).

- تغيُّر دور القائد من مصدر للأوامر إلى مُحرِّك ومدير للعواطف:

إنَّ الدور الثاني الجديد مشــتق مــن الأول حيث يتصرف القادة أصحاب الرؤية بطريقة مختلفــة عن أصحاب الإســتراتيجيات التي يميلــون إلى تطبيقها من خلال إصــدار الأوامر والتعليمات والرقابة على الأداء، في حين أنَّ القادة الجُدد يثيرون مشــاعرَ الآخرين ويلهبون حماسهم؛ لذا فهم متمرسون في مهارة إثارة العواطف. وبما أن التعامل مع العواطف يحتاج أساليب مختلفة للقيادة؛ يطرح علماء القيادة نظرية جديدة في القيادة تُسمَّى القيادة برواية القصص Storytelling leadership. وينقل السويدان (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٥م: ١٣٢) عــن عالم النفــس (هوارد غاردنر) مؤلف كتــاب (العقول القائــدة) أن المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعَّال من خلال الرواية الجيدة للقصة A good leader is a good Storyteller. ويذكــر في هذا الصدد عــالم الذكاء العاطفي الشــهير (دانيل جولمــان) في كتابه مع علماء بارزين في القيادة أن المهمة الأساســية للقادة الجُدد هي تحريك مشــاعر الأتباع في اتجاه إيجــابي مما يمكنهم من اســتخراج أفضل ما لديهم، فهم يعتقدون أن القيادة هي مســألة عاطفيــة أو وجدانيــة. وأثبــت من خلال الأبحاث التــي أجراها بوصفه طبيبــاً مختصاً في علــم الأعصــاب أن هناك علاقة بين مــزاج القائد وإيجابية الأتباع، وبالتــالي الإنجاز العالي. ويحدِّد (جولمان وزملاؤه) في كتابهم (القادة الجُدد) أربعة مكونات للذكاء العاطفي للقادة تندرج تحت جانبين رئيســين، هما: الأول الكفاءة الشخصية، وهي مجموعة القدرات التي تمكِّــن القادة من الإدارة الصحيحة للمشــاعر الذاتية، وتتضمــن قدرتين، هما الوعي الذاتي والإدارة الذاتيــة. أما الجانــب الآخر فهو الكفاءة الاجتماعية، وهــي التي تمكِّن القائد من الإدارة الصحيحة لمشاعر الآخرين، وتتضمن قدرتين، هما الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات (جولمــان، ٢٠٠٤م: ٦٩). وســنتعرض لهــذه المكونات الأربعة عند الحديــث عن القدرات القيادية.

جدول (٢): الأنماط القيادية

النمط	كيف يبني التجاوب	التأثير على المناخ	متى يكون مناسباً
ذو البصيرة (الملهم)	تحريك الناس باتجاه أحلام مشتركة.	إيجابي إلى أقصى حد	كلما تطلبت التغييرات رؤية جديدة، أو ظهرت الحاجة لتوجُّه جديد.
المعلم المدرب الخصوصي	بربط ما يريده الشخص مع أهداف التنظيم.	إيجابي بشكل كبير	لمساعدة موظف على تحسين الأداء ببناء قدرات طويلة الأجل.
الاندماجي	يخلق الانسجام من خلال ربط الناس بعضهم ببعض.	إيجابي	لرأب الصدوع في الفِرق، والتحفيز في أوقات التوتر أو تقوية الروابط.
الديمقراطي	يثمِّن مدخلات (إسهامات) الأشخاص، ويحصل على الالتزام من خلال المشاركة.	إيجابي	لبناء المشاركة في الإجماع، أو للحصول على مدخلات (إسهامات) قيمة من الموظفين.
المنظِّم أو ضابط الإيقاع	تلبية أهداف مثيرة، وتمثِّل تحديات.	بسبب أنه كثيراً ما ينجز بشكل ضعيف، فهو كثيراً ما يكون سلبياً جداً.	للحصول على نتائج من نوعية راقية من فريق متحفز وكفء.
الآمر والمسيطر	يخفِّف المخاوف من خلال إعطاء توجيه واضح في حالة طارئة.	لأنه كثيرًا ما يساء استخدامه، فهو سلبي جداً.	في الأزمات لدفع نقلة نوعية، أو مع الموظفين الذين يسببون المشاكل.

المصدر: (جولمان، ٢٠٠٤: ٩١).

مــن منظور الباحثين في مجــال الذكاء العاطفي، فــإن القيادة هي تناغــم بين القادة والتابعين، وهذا التناغم يتطلب أنشــطةً متســقة تتضمن أنماطــاً قيادية خاصة، يتحولون بينها بمهارة حسب الموقف، وقد حدَّد (جولمان وزملاؤه) ستة أنماط قيادية للقيادة بالذكاء العاطفــي، أربعة منها تُحــدِث التناغم الذي يعــزِّز الأداء، وهــي: (ذو البصيرة، المدرب، الاندماجــي، الديمقراطي)، واثنان منها يُحدِثان التنافر؛ لذا يجــب أن يُطبَّقا بحذر، وهما: (ضابط الإيقاع والمسيطر) (جولمان، ٢٠٠٤م: ٩٠)، ويوضح الجدول رقم (٢) وصفاً مختصراً لهذه الأنماط الستة:

- تغيُّر دور القائد من باني أنظمة إلى محرِّك للتغيير وخادم:

إنَّ التمييز بين دور المدير ودور القائد - كما ســبقت الإشارة إليه في بداية هذا الفصل - يمثِّل ما نتحدث عنه هنا، فلم يعد القائد مديراً فقط، يهمه الحفاظ على الاســتقرار ووضع أنظمــة لقياس الأداء وتوزيع العمل بين الموظفين بناءً على الوصف الوظيفي الرســمي، بل أصبــح القادة محركين للتغيــير وصنَّاعاً للمســتقبل، وهم في قيامهم بهذا الــدور يقدِّمون كاملَ الدعم لأتباعهم، فهم يعملون لأجل الأتباع وليس العكس. فهم يســتبدلون الأســئلة لأتباعهــم مِــن هل فعلت هذا أو ذاك؟ بالســؤال: كيف يمكن أن أســاعدك؟ (الســويدان والعدلــوني، ٢٠٠٥م: ١١٣)؛ لــذا أصبحت القيــادة الخادمة وقيادة التغيــير من النظريات المنتشرة في علم القيادة، وقد ســبق التطرُّق لنظرية القيادة الخادمة. وأما ما يتعلق بدور القائد في التغيير فسيكون مجال بحث مُوسَّع في الصفحات القادمة.

خصائص قادة القرن الواحد والعشرين:

وفي ختــام هــذا الفصل، نؤكِّد على أن الأدوار الجديدة المذكــورة آنفاً تتطلب من قادة هذا القرن سمات خاصة تميِّزهم عن القادة في القرن الماضي، ويلخِّص الجدول رقم (٣) هذه الخصائص كما يراها أستاذ القيادة في كلية إدارة الأعمال بهارفارد (بيل جورج)، والذي اختير كأفضل رئيس مجلس إدارة لسنوات متتالية (Goerg, 2015: 3):

جدول (٣): مقارنة خصائص قادة القرن العشرين وقادة القرن الواحد والعشرين

الأبعاد	قادة القرن العشرين	قادة القرن الواحد والعشرين
الصورة التي يتميز بها عند الآخرين Image	صاحب كاريزما Charismatic	ذو توجه نحو الهدف Purpose- driven
التركيز Focus	تركيز على الداخل U.S centric	رؤية عالمية Global Vision
الدافعية motivation	الاهتمام بالذات Self- interest	الاهتمام بمصلحة المنظمة Institution'sbest interest
المدى الزمني للاهتمام Time frame	المدى القريب Short term	المدى البعيد Long term
الخبرة Experience	سجل Perfect resume وظيفي مثالي	التعلم المستمر من التجارب الصعبة learning through cruibles
التوجه التنظيمي Organizational approach	القيادة الرأسية Hierarchal leadership	القيادة التشاركية Distributed leadership
نقطة القوة Greatest strength	الذكاء العقلي IQ	الذكاء العاطفي EQ
المقياس الشخصي	الشعور بالقبول الخارجي External validating	الشعور الداخلي بالإسهام Intrinsic con

المصدر: (Goerg, 2015: 3).

المبحث الثاني - التغيير التنظيمي:

أصبح من نافلة القول إن المنظمات المتميزة يجب أن تكون منظمات متفاعلة، فالمنظمة المتفاعلــة هي المنظمة التي تمتلك القدرة على التكيُّف مــع بيئتها الخارجية التي أصبحت تتسم بسرعة التحوُّل والتطوُّر، وذلك من خلال ما يلي (ماهر، ٢٠٠٥م: ٤١٦):

١- فَحْص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.

٢- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

٣- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.

٤- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.

٥- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

٦- زيــادة قدرة المنظمة في الحفاظ على أصالة الصفــات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.

٧- بناء مناخ محابٍ للتغيير والتطوير والإبداع.

إنَّ إيجاد مثل هذه المنظمة المتفاعلة هو محور اهتمام علم التغيير التنظيمي الذي أصبح مجالاً مهماً من مجالات علم السلوك التنظيمي، ويوجد آلاف من الكتب والمقالات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بتوسُّــع؛ لذا يهدف هذا الجزء من البحث إلى اســتعراض مدخل التغيــير التنظيمي، وبيان أهم الأفكار الأساســية فيه من حيث مفهومه وعناصره الأساســية وكيف يمكن إحداثه وإدارته، من خلال استعراض بعض نماذج التغيير التنظيمي المشهورة.

مفهوم التغيير التنظيمي:

في البدايــة ينبغــي تعريف مصلح التغيير بشــكل عام، حيث يُعرف التغيــير لغةً بأنه: «غيَّر الشيء»، أي بدَّله بغيره أو جعله على غير مكان عليه (المعجم الوسيط، ١٩٨٩م: ٦٦٨). وأمــا التغيــير اصطلاحاً فهو عملية إراديــة مقصودة منظَّمة ومُخطَّط لها يُحرِّكها الإنســان ويديرهــا (عســاف، ١٩٩٤م: ٢٢٧)، بمعنى أن التغيير هو عملية التحــوُّل من الواقع الحالي للفرد إلى واقع آخر منشود مرغوب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطُرق معروفــة لتحقيق أهداف معينة؛ وعليه يمكن التمييز بين مصطلح التغيير ومصطلح التغير؛

فـالأول يُطلق على العملية التي تتم بتدخُّل الإنســان وتوجيهه وتخطيطه من أجل التحوُّل نحو الأحسن المنشود، والثاني يُطلق على العملية العفوية التي تستجيب من خلالها الكائنات والنُّظم لعوامل فطرية وذاتية أو لسُنن الطبيعة أو لعوامل أخرى خارجة عن إرادة الإنسان؛ ولذلـك يصف البعـض التغيير بأنه «عملية مُخطَّطة وهادفـة»، في حين يُوصف التغيُّر بأنه «فعل تلقائي أو عشوائي أو لا إرادي» (الحمادي، ١٩٩٩م: ٤).

ومــن المنظور الإداري، فإن الإدارة في المنظمات مــن الممكن أن ترى التغيير وتُخطِّط له أو أن يُفرض عليها فرضاً، ويُصنِّف بعض الباحثين ردود فعل المنظمات تجاه التغيير في ثلاث استجابات، هي (القريوتي، ٢٠١١م: ٧٨):

- التغيــير كرد فعل للأحداث: وهو التغيير الذي يحدث لملاحظات الإدارة بوجود خلل هنا وهناك بعد وقوعه، ومشــكلة هــذا النوع من التغيير هو إمكانيــة عدم ملاحظة الأفراد لإشــارات التغيير عندمــا تحدث؛ لأنها تكون في الغالب صغــيرة وقليلة الأهمية ثم تزداد حدتها وخطورتها مع الزمن.
- التغيير كرد فعل للأزمات: التغيير بســبب الأزمات هــو نتيجة منطقية للتأخير في التغيير المخطَّط له كرد فعل للأزمات، فهناك بعض التنظيمات التي تتطور فيها مرحلة التغيير كرد فعــل للأحداث من مرحلة عدم ملاحظة الخلــل هنا وهناك إلى مرحلة ظهور هذا الخلل بجلاء ليس للإدارة فحسب، بل لجميع المتعاملين مع المنظمة، وعلى الرغم من ذلك تقف الإدارة عاجــزةً عن التغيير إلى الحد الذي تقع فيه الأزمة، ويصبح التغيير أمراً لا مفرَّ منه، ومن الواضح أن سبب التغيير وفقاً لهذه المعطيات يصبح هو الذي يتحكم في القائم على التغيير بدلاً من العكس، وهذا الوضع لا يتيح للمُغيِّر عدداً من الخيارات في عملية التغيير، وإنما تُفرض عليه فرضاً بإيجابياتها وسلبياتها، وكان من الممكن تجنُّبها في مرحلة مبكرة.
- التغيير باســتشراف المســتقبل (إدارة التغيير التنظيمي المخطَّط): على الرغم من أنه يمثِّل أصعــب أنواع التغيير إلا أن نتائجــه تكون باهرة عادة، وتتمثــل الصعوبة في هذا النوع في الحاجــة إلى المتابعة والمراجعة المســتمرة للمؤثــرات المحيطة الإداريــة والاقتصادية والاجتماعية، واللوائح والنظم، والإجراءات، وأساليب العمل ... إلخ، والعمل على تقييمها بشكل مســتمر والخروج بالتنبؤات المستقبلية التي تتطلب إجراء التعديلات على عناصر التنظيم للتكيُّف والتأقلم مع المستقبل المتوقع.

فالتغيير التنظيمي هو تغيير مخطط؛ وعليه نستطيع القول إن التغيير التنظيمي هو «تعديل هادف ومقصود في البنية التنظيمية أو سلوك العاملين، ويكون استجابةً لضغوط خارج المنظمة أو من داخلها» (الزهراني، ١٩٩٥م: ٩). ويعرِّف الزعبي والبطاينة (٢٠١٤م: ١١٩) التغيير التنظيمي بأنه «إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين، أو في التكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة بشكل يحقِّق التوازن والتكيُّف مع البيئة، ويُسهِم في تطوير وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل». ويرى (الهادي، ٢٠١٣م: ٢٥٣) التغيير التنظيمي أنه «زيادة فاعلية وجودة إدارة المؤسسات نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياساً بنفسها أو قياساً مع غيرها، أو التوافق مع متغيرات البيئة داخلياً وخارجياً، ولا تنحصر عملية التغيير في تحديد هدف وترك الآخرين السعي إليه؛ بل إنه عملية تفاعل وحوار، وتعديل للأهداف، وإعادة صياغة للخطط، والتأقلم مع مشاعر وقيم مختلطة من إحباط وصبر (إفيرارد وويلسون وموريس، ٢٠٠٧م). وقد جاء في تعريف (عرفة، ٢٠١٢م: ٣٣٨) التغيير بأنه «إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياستها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي؛ بقصد تحقيق أمرين أساسيين، هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقِّق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات». وعرَّفه bennis بأنه إستراتيجية تعليمية معقدة تستهدف تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية حتى تستطيع المنظمة أن تكيِّف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغييرات المختلفة في المجالات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (جرادات، ٢٠١٣م: ٣١).

ويتضح من التعريفات السابقة مجموعة من الخصائص التي يتسم بها التغيير التنظيمي (الزهراني، ٢٠٠٧: ١٣):

- أنه عملية حتمية ومستمرة.
- أنه عملية مقصودة لا تعتمد على العشوائية، وإنما على التخطيط المسبق وَفْق أهداف محددة.
- أنه يستهدف قيم واتجاهات وسلوك الأفراد، أو طرق وأساليب وإجراءات العمل، أو التكنولوجيا والوسائل المستخدمة، أو التنظيم الإداري للعمل.
- أنه جهد تعاوني يشارك فيه كلُّ مَن يهمهم التغيير.
- أنه تحسين للأداء وزيادة في معدلاته.

- أنه يعتمد مفهوم النظام، ويسعى إلى توحيد عناصره.
- أن الهدف الرئيس لعملية التغير يتمثل في العلاج أو التطوير الذي يحقّق التفاعل والتكيُّف مع الظروف القائمة والتحديات الجديدة، وهو ما يضمن للمنظمة أعلى مستويات الأداء.

وترى الباحثتان أن التغيير التنظيمي يمثّل فلسفة إدارية تنظر إلى المنظمة كنظام متكامل، بهدف نقل المنظمة إلى وضع أفضل مما هي عليه، وجعلها قادرة على الاستجابة للتغييرات الداخلية والخارجية بمرونة أكثر، وهو ما يضمن لها النجاح والتميز في الأداء.

أهمية التغيير التنظيمي:

تكمن أهمية التغيير التنظيمي في المنظمات سواء العامة أو الخاصة بتحقيقه عدة أمور، أهمها (عرفة، ٢٠١٢م: ٢٠):

١- الحفاظ على حيوية وفاعلية المنظمة.

٢- تنمية القدرة على الابتكار.

٣- مواجهة المشكلات ومعالجتها.

٤- التوافق مع المتغيرات.

٥- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

ولا تختلف كثيراً أهمية التغيير والأسباب الموجبة له في المنظمات العامة عنها في المنظمات الخاصة، إلا أن المنظمات العامة تتميز بطبيعة خاصة تحتم عليها الأخذ بعدة اعتبارات عند التعامل مع التغيير، منها ما يلي (Britton, 2010: 22):

- تعمل المنظمات العامة في بيئة خارجية وداخلية معقدة ضمن افتراضات حيوية تميل للتغيير بسبب التطورات الديناميكية في المجتمع.
- المنظمات العامة لديها مسؤوليات مختلفة تجاه جهات متعددة، مثل الحكومة والوزراء ووسائل الإعلام والمواطنين، وتحتاج إلى تحقيق التوازن بين هذه المسؤوليات.
- يتم تقييم القطاع العام على أساس قدرته على تحقيق رفاهية المواطنين، وليس على أساس قدرته على تحقيق الربح. وتقييم القطاع العام على أساس قدرته على خلق مجتمع رفاهية هي عملية أكثر تعقيداً وغموضاً من تقييمه على أساس قدرته على تحقيق الربح.

- المنظـمات العامــة تتعامل مع كلٍّ من النــاس والهياكل والأنشــطة والعمليات والثقافة، ولا يمكن لفريق أو قائد واحد فهم حلقات الربط والتواصل في المنظمة وتحليل أســباب ما توصلت إليه من نتائج.
- يقــوم النــاس في المنظمات العامة معاً ببناء مســتقبل لهم وتطويــر قدرتهم على التغيير، وذلك يعدُّ وظيفة من تاريخهم وهويتهم وأجندتهم الخاصة، ويكون الوقت مفتوحاً دائماً ليستمر الناس في التواصل والتفاعل.
- يقوم الناس في المنظمات العامة ببناء مســتقبلهم ليس على أساس إستراتيجية واحدة، بل من حيث الإجراءات الممكنة والمعقولة بالنسبة لهم، والمناسبة لظروفهم.
- النــاس في المنظــمات العامة يؤثِّرون على بعضهم البعض، مــن خلال التفاعل الذي يخلق الحافز الفردي والجماعي والسلوك والهوية، وتنشأ هذه التأثيرات في العلاقات الديناميكية بين الناس في سياقات محددة ومتغيرة.
- يقوم الناس بتشــكيل وتحديد عمق علاقاتهم بشــكل مســتمر اعتماداً على حال الأفراد والجماعات.
- لا يتصرف الناس بالشــكل الــذي يريدونه القادة منهم، بل يتصرفــون ويتفاعلون بطرق لا يمكن التنبؤ بها.

إن تلــك التركيبــة الخاصة للمنظــمات الحكوميــة، وبتفاعلها مع المتغيرات السياســية والاقتصاديــة والاجتماعية - فرضت أوضاعاً جديدة على المنظمات في القطاع العام، يذكرها بان كيم رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية (كيم، ٢٠١٢م: ٤١):

- التغيــير في أدوار الحكومة، وتطبيق إدارة الأداء بجدية أكثر، وتبني المنافســة والتحفيز في تقديم الخدمات الحكومية.
- زيادة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرار مستفيدين من التقنية في تحقيق ذلك.
- تبني الشراكات والتحالفات في تقديم الخدمات الحكومية.
- تبني مفهوم الحوكمة المعتمد على المسؤولية، والمشاركة، والشفافية.
- تغــيُّر فلســفة الإدارة في القطاع العام مــن البيروقراطية المعتمدة عــلى المركزية والهرمية إلى البيروقراطية المعتمدة على المعلومات وما تتطلبه من مرونة وتمكين وتنوُّع في تقديم الخدمات.

أنواع التغيير التنظيمي:

يتنــوع التغيــير التنظيمي تبعاً للهدف المــراد تحقيقه، فقد بيَّن العديــد من الباحثين - أمثــال: (الخطيب، ٢٠٠٣م؛ العميان، ٢٠٠٥م؛ الحريــري، ٢٠١١م) - عدة أنواع من التغيير التنظيمي كما يلي:

١- التغيير الإستراتيجي: يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى، وهو خطوة للمستقبل، ويُطلق عليه الرؤية الإستراتيجية، ويتضمن هدف المنظمة ورسالتها وفلسفتها حول التطوُّر والجودة والابتكار، والقيم التي تخصُّ العاملين، واحتياجات المجتمع، والتقنيات المستخدمة. ويحدث التغيير الإســتراتيجي في إطار عــدة عوامل، هي: البيئة الخارجية التنافســية والاجتماعية والاقتصادية، والموارد الداخلية للمنظمــة، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، والثقافة، والهيــاكل التنظيمية والأنظمة. ويســتوجب التنفيذ الناجح لعملية التغيير الإســتراتيجي تحليلاً وتفهُّماً عميقين لهذه العوامل في مرحلتي التخطيط والتشكيل.

٢- التغيــير الوظيفــي: يرتبط التغيــير الوظيفي بالنُّظــم الجديدة والإجــراءات والهياكل والأساليب التي لها أثرها المباشر على تنظيم العمل داخل المنظمة. وهذه التغييرات لها أثرها الكبير على العاملين، فهي أكثر تأثيراً عليهم من التغييرات الإستراتيجية؛ مما يتطلب التعامل معها بحذر وعناية شديدة.

٣- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: التغيير الجزئي يتناول جانباً واحداً من جوانب المنظمة، على ســبيل المثال: التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى. والتغيير الشــامل يتناول كافة جوانــب ومجالات المنظمة. والخطــورة في التغيير الجزئي أنه قد يســبِّب نوعاً من عدم التوازن داخل المنظمــة، فبعض المجالات تكون متطورة والأخرى متخلفة؛ مما يقلل من فاعلية التغيير.

٤- التغيــير المادي والتغيير المعنــوي: إذا أخذنا موضوع التغيير أساســاً لأمكن التمييز بين التغيــير المادي، مثل التغيير الهيــكلي والتكنولوجي؛ والتغيير المعنــوي (التغيير النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال: نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعَّال.

٥- التغيــير السريــع والتغيير التدريجي: يوجد تقســيم آخر لأنواع التغيير حســب سرعة إحــداث التغيير، فقد يكون التغيــير بطيئاً وتدريجياً، وقد يكــون تغييراً سريعاً. وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي بطيءٌ إلا أنه يكون عادةً أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ.

نماذج التغيير:

طوَّر الباحثون في مجال التغيير التنظيمي عدة نماذج نظرية تمثِّل إســتراتيجيات واضحة لكيفية إحداث التغيير، وسوف نتطرق فيما يلي لبعض النماذج المشهورة في هذا المجال:

نموذج كيرت لوين:

ووفقاً لهذا النموذج تمرُّ عملية التغيير وفقاً للمراحل التالية (كوهين، ٢٠٠٩م: ٨٧):

١- إذابة الجليد The unfreezing phase:

فهذه مرحلة خلق الحاجة للتغيير، والإحســاس بأهميته، وتشــخيص واستبعاد القديم، وامتصاص المعارضة واحتواؤها. يعتقد لوين أن حالة التوازن والثبات في المنظمة تنتج عن تعادل القوى الدافعة مع القوى المعارضة بذات القوة، وهي بذلك تمثل حالة الجليد، وهي حالة لا تساعد على حدوث التغيير. ولإحداث التغيير لا بد من خلق حالة من عدم التوازن؛ مــما يعني إذابة الجليد، وليتحقق ذلــك لا بد من التعرُّف على تلك القوى كمًّا وكيفاً وقوةً. وهذه المرحلة أهم مرحلة في التغيير؛ لذا لا بد من إعطائها الاهتمام المناسب.

٢- التغيير The changing phase:

يبــدأ التغيير عند إزالة القوى المعارضة مما يخلق نوعاً من الفراغ؛ ومن ثَمَّ تنشــأ حالة مــن عدم التوازن، وهو ما يجعل القوى الدافعة تندفع تلقائيًّا لتملأ ذلك الفراغ. وحســب النموذج، فــإن التغيير يرتبط طردياً بتراجع القوى المعارضة عــدداً وقوةً، كما يرتبط طردياً بتزايد القوى المؤيدة للتغيير عدداً وقوةً.

٣- التجميد The refreezing phase:

في هــذه المرحلة يســعى القادة إلى إبقاء التوازن الجديــد على أن يكون ذلك مؤقتاً بما يمكّن من جني مكاسب التغيير وفوائده، كما يجب أن يكون هناك استعداد مستقبلي لإذابة هذا التجميد في حالة الحاجة إلى تغيير الوضع.

نموذج أدكار ADKAR:

يُنسب هذا النموذج إلى شركة استشارية متخصصة (Prosci) أجرت العديد من الأبحاث والاستشــارات لأكثر من (١٠٠٠) شركة، وبنــاءً عليه قدَّمت هذا النموذج المكون من خمس خطوات، وهي (الجهني، ٢٠١١م: ١٥٣):

١- الوعي (Awareness) على مســتوى القيادة والأفراد بعمق الحاجة للتغييرات التنظيمية وما ينتظر أن ما تُحقِّقه من إيجابيات وتناغم مفيد، أو تعالجه من مشكلات واختناقات حالية.

٢- الرغبــة (Desir): الوعــي لا يكفي مــا لم توجد الدافعية القوية والحماس ليســهما في إحداث التغيير وتحمُّل مسؤولية تنفيذ خططه والقيام بمهامه.

٣- المعرفــة (knowledge): لــن يحدث التغيير ما لم يكتســب هــؤلاء الذين وعوا أهمية التغيير ورغبوا فيه المعرفة العلمية والمتخصصة التي تمكِّنهم من القيام بالتغيير وترجمته على أرض الواقع.

٤- القدرة (Ability): المعرفة وحدها لا تكفي ولكن يجب أن تتحول إلى ممارسة من خلال تحويلهــا إلى مهارات تُطبَّق على أرض الواقع، وهــذه المهارات الجديدة هي التي يُعوَّل عليها لتحلَّ محل الممارسات القديمة، وبالتالي تثبيت التغيير.

٥- الإلــزام (Reinforcement): مجرد أن يكتســب العاملون المهارات والقدرات الجديدة لا بد من الاهتمام بتعزيز الســلوكيات الجديدة حتى لا يرتد العاملون إلى الســلوكيات القديمة.

نموذج أدكار حظي بنتائج إيجابية في التطبيق العملي، ويعتقد بعض الباحثين أنه يمثِّل أداة جيدة تساعد في تشخيص مقاومة الموظفين للتغيير، ووضع خطة عملية لإدارة التغيير بنجاح.

نموذج سكوت وجيف «مصفوفة التغيير» The Scott and Jaffe Change Model:

يرى المؤلفان أن التغيير التنظيمي يبدأ بتغيير الأفراد وينتهي بهم، فهم الطاقة الحية التي تبعث التغيير في جميع أجزاء المنظمة، وحدَّدا المراحل التي يمرُّ بها الأفراد عند مواجهة التغيير على النحو التالي (Scott & Jaffe, 1995: 34):

١- الصدمة: شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرُّف.

٢- عدم التصديق (الرفض): الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير.

٣- الإدراك (الذنب): شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

٤- الإسقاط: قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

٥- التبرير: قيام الفرد بوضع أسباب التغيير.

٦- التكامل: قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.

٧- القبول: خضوع وتحمُّس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

لذلك يطرحان المنطلقات الآتية لضمان نجاح التغيير:

١- تشخيص الأسباب التي تجعل التغيير ضرورياً.

٢- إشراك الأفراد الذين يهمهم التغيير والمتوقع معارضتهم له.

٣- الحرص على اختيار القائد الفذ والمتمكن لإدارة العملية.

٤- تكوين فرق التغيير المعنية بالتخطيط والتنسيق والتقييم.

٥- توفير البرامج التدريبية الموجهة لتغيير الاتجاهات أو المشاعر، ولغرس المهارات الجديدة.

٦- الاستعانة بخبراء ومستشارين يقدمون المعرفة والتجارب الناجحة.

٧- طرح الشعارات والرموز التي تبشِّر بالتغيير وتَعِدُ بالمنجزات.

٨- الاحتفال بالنجاح والاعتراف بجهود أبطال التغيير وروَّاده.

نموذج وليفرد كروجر «الجبل الثلجي»:

إنَّ الحديــث عن التغيــر والتطوير التنظيمي عبر تشــبيهه بجبل الجليــد يرجع لعقد الســبعينيات مــن القرن العشريــن ولكتابات (فرنــش وبيل)، حين شــبَّها المنظمات بجبل الجليد الذي يظهر جزؤه الأعلى المتمثل في المتغيرات الظاهرة في المنظمة، وتشمل الأهداف والتقنيات والسياســات والهياكل والموارد المادية والمالية. فتغيير هذه الموضوعات الظاهرة أسهل بكثير من تغيير الجزء الخفي أو الكامن في المنظمة، والمتضمن الأحاسيس والاتجاهات والمشــاعر والقيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية. أما (كروجر) فقد قسَّــم الجبل الثلجي في المنظمــة في حالــة التغيير إلى ثلاثة مســتويات، هي: الجزء الظاهــر، ويتمثل في قضايا الوقت والتكلفة والجودة؛ جزء بعضه ظاهر وبعضه خفي، ويتمثل في المعارضين والمناصرين والصامتين؛ الجزء الخفي، ويتمثل في القوة والقيم والنفوذ والمعتقدات.

ووفقاً لنموذجه، يرى (كروجر) أن القيادة في تعاملها مع ما هو تحت سطح الماء تحتاج إلى مــا يُســمَّى بالقوة الناعمة أو للأدوات اللينة، حيث يشــمل التغيــير المعتقدات والقيم والاتجاهات، ويكون التسييس التنظيمي بأدواته المختلفة المدخل لذلك. بخلاف تعاملها مع ما هو ظاهر ومكشوف، فالشفافية والعلنية تكون أشد تأثيراً في التعامل مع الوقت والتكاليف ومعايير الأداء. أما المتغيرات التي يظهر بعضها ويكمن البعض الآخر فيستلزم التعامل معها خليطاً من السياســتين، من خلال تبني «ســددوا وقاربوا»، وهــذه الرؤية تدعو إلى وجوب تنوُّع أساليب إحداث التغيير وأساليب إدارة مقاومته (French & Bell, 1999: 18).

نموذج دالة التغيير:

يقــوم هذا النموذج عــلى تحليل طبيعة العلاقة بين الأطراف الثلاثــة في عملية التغيير، وهي: المُغيِّر (المدير)، والعامل (الموظف)، وموضوع التغيير. وفقاً لهذا النموذج هناك أربع حالات للتغيير (القريوتي، ٢٠١١م: ٩٨):

- الحالــة الأولى: + - عدم تــوازن: وفيها تكون العلاقة إيجابية بــين المغيِّر والعامل ولكن ســلبية بــين العامل وموضوع التغيير، وهــذا يعني أن العامل يقبل المغــيِّر ولكنه يرفض الموضــوع المطروح، أي أنه لا يقبل هدف التغيير؛ لذا يعيش العامل موقفاً يتســم بعدم

التـــوازن، ومهمـــة المغيِّر هنا أن يركز عـــلى الموضوع فيقدِّم الأســـانيد التي توضِّح صواب اقتراحه، بما يؤدي إلى التحوُّل نحو التوازن الإيجابي.

- الحالة الثانيـــة: - + عدم توازن: وفيها تكون العلاقة سلبية بين المغير والعامل وإيجابية بـــين العامل وموضـــوع التغيير، وهذا يعني أن العامل يرفض أن يســـتجيب للمغيِّر بغض النظـــر عن الموضوع الذي يطرحـــه؛ وذلك لافتقاد الثقة في المغيِّر. ويعيش العامل موقف عدم التوازن، ومهمة المغيِّر هنا أن يركز على العلاقة المتبادلة مع العامل وليس الموضوع، فيعمل على زيادة ثقة العامل به، ويُذكِّر بالنجاحات التي ســـبق أن حقَّقها، بما يؤدي إلى التحوُّل نحو التوازن الإيجابي.
- الحالـــة الثالثـــة: + + تـــوازن إيجابي: تكـــون العلاقة إيجابية بين المغـــيِّر والعامل وبين العامل وموضوع التغيير. فالعامل يقبل كلًّا من المغيِّر والموضوع، كأن تكون هناك علاقة مـــن الثقة الكبيرة بين العامل والمغير الذي اقترح موضوعاً مقنعاً بالنســـبة له؛ مما يُحدِث التـــوازن الإيجابي، ويحدِث التغيير فـــوراً، بمعنى أن يتقبل العامل الفكـــرة فوراً باعتبارها جيدة وصدرت من جهة تمثِّل موضع ثقة.
- الحالة الرابعة: - - توازن سلبي: تكون العلاقة سلبية بين المغير وكلٍّ من العامل وموضوع التغيير، كأن تكون لدى العامل نظرة من الشك في كفاءة المغير كما أنه غير مقتنع بموضوع التغيير، ويعيش العامل هنا موقفاً من التوازن السلبي الذي لا يمثِّل مشكلة لديه، وتكون المهمة الأولى المطلوبة من المغيِّر هي محاولة كسر هذا التوازن السلبي وتحويله إلى حالة من عدم التوازن ســـواءً بالتركيز على الموضوع أو على نظرة العامل إليه. فإذا تحقق عدم التـــوازن تكون المرحلة الثانيـــة هي إحداث التوازن الإيجابي على النحو الذي تم عرضه في الحالتين الأولى والثانية.

مقاومة التغيير وأساليب معالجتها:

مفهوم مقاومة التغيير:

هـــو أي ســـلوك يهدف إلى الإبقـــاء على الوضع القائـــم عند الرغبة في إحـــداث التغيير. كـــما يمكـــن تعريفها بأنها: امتنـــاع الموظفين عن التغيـــير أو عدم الامتثال لـــه والركون إلى

المحافظة على الوضع القائم، وقد تكون المقاومة فرديةً أو جماعيةً، كما تأخذ الصفة السرية أو الظاهرية (العتوم، ٢٠١١م: ٤٣).

من جانب آخر قد لا تكون المقاومة سلبية عندما يكون التغيير المقترح سلبياً، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له يصبُّ في مصلحة الإدارة، فالمقاومة المقصودة هنا عندما تكون نتائج التغيير إيجابيةً ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها، ومع هذا لا يتم الاستجابة له وتتم مقاومته (العتوم، ٢٠١١م: ٤٣). ومقاومة التغيير قد تكون مقاومة انفعالية وقد تكون مقاومة عقلانية؛ فالمقاومة الانفعالية للتغيير تكون مقاومة التغيير فيها نابغة من الخوف اللاشعوري أو غير المنطقي من التغيير، والرغبة غير المبررة لإبقاء الأوضاع كما هي عليه؛ أما المقاومة العقلانية للتغيير فتكون نتيجة طبيعية للتغيير واختلاف الوضع، مثل حاجة الأفراد إلى الوقت والجهد للتأقلم وتعلُّم الجديد، والنظر إلى التكاليف الاقتصادية والخوف منها، ومدى قناعة الفرد بجدوى التغيير، والرغبة في تقليص التغيير إلى أكبر حد ممكن (ماهر، ٢٠١٠م: ٧٥).

والتمييز بين مقاومة التغيير لأسباب منطقية عقلانية أو أسباب انفعالية أمرٌ صعب في الواقع، إذ إن المُغيِّر لا يمكن أن يسأل المرؤوسين إذا كانت مقاومتهم للتغيير لأسباب منطقية أو انفعالية، فالناس يرون أنهم منطقيون. والبعض يمكن أن يغضب عندما تشير إليهم بأن مقاومتهم للتغيير تعود إلى أسباب انفعالية، ولكن في النهاية يجب على المُغيِّر أن يحكم على هذه الأسباب، والاختيار الأفضل هو أن نوفِّر للموظفين كلَّ الحقائق والأسباب وراء إحداث التغيير؛ مما يرضي الناس، ويقلل من تأثير المقاومة المنطقية (ماهر، ٢٠١٠م: ٨٧).

أسباب مقاومة التغيير:

إنَّ إدراك منطلقات وأسباب مقاومة التغيير لها دور كبير في فهم هذه الأسباب والمنطلقات، ومن ثَمَّ زيادة القدرة لدى المديرين والمشرفين على التعامل معها بأفضل السُّبل الممكنة في مرحلة التغلب على مقاومة التغيير. وتبرز أهمية فهم أسباب مقاومة التغيير إذا ما علمنا أن كلَّ تغيير تقريباً سيجد مقاومةً، ومن أهم أسباب مقاومة التغيير ما يلي (ماهر، ٢٠١٠م: ٩٦):

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: الناس يميلون عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لهم، فهم لا يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة. كما أنه قد يكون سبب المقاومة الخوف من عدم القدرة على العمل بكفاءة في ظل النظام الجديد، أو عدم استخدام الخبرة والمعرفة السابقة لدى العاملين، أو الخوف من فشل التغيير خاصة عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- تدل نظريات التعلُّم المختلفة على أن الفرد يكوِّن عادات وأنماط سلوك تحدِّد طريقةَ تصرُّفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها؛ لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كلِّ موقف جديد بطريقة جذرية، بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما.
- سوء الإدراك وعدم الثقة: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد- يُشكِّل عائقاً كبيراً في وجه التغيير. كما أنَّ عدم القناعة بإمكانية معالجة نواحي القصور عن طريق إعداد وتنفيذ خطة التغيير، وكذلك غياب الثقة في القائمين بإعداد وتنفيذ برنامج التغيير أو تصوُّر البعض بأنهم أعرف بالتغييرات الإيجابية المطلوبة من المكلفين رسمياً بذلك، والإحساس بعدم منطقية التغيير أو طول الفترة الزمنية بين تاريخ القيام بالمسوحات الميدانية الخاصة بإعداد الخطة وتاريخ البدء في التنفيذ - قد يؤدي إلى زعزعة الثقة في عملية التغيير أساساً.
- الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أنَّ تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.
- أسباب اقتصادية: ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أيَّ تغيير أو تعديل عليه؛ لأنه يعني خسارة شخصية له، كضياع نفوذه أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به. فالكثير من الناس يرون التغيير تهديداً لمركزهم الوظيفي، والتغييرات التكنولوجية بالذات لها هذا التأثير، إذ إنها تحلُّ مكان كثير من الموظفين. كما يمكن أن تحدث مقاومة التغيير؛ لأنَّ الموظف لا يعرف أو يفهم تأثير التغيير على وظيفته التي يقوم بها، فالغموض في هذه المواقف يكون له تأثيرات سلبية.

- أســباب اجتماعية: ســتقاوم المجموعات التغيير إذا كان مهدداً لمعايير ســلوك المجموعة، فالكثير من التغييرات المقترحة - من المديرين مثلاً - تؤثر على سير العمل في الوحدة وتغيِّر العلاقات والارتباطات الاجتماعية التي تكونت داخل المجموعة.
- أسباب تتعلق بالمركز (الوظيفي): كوَّنت المجموعة عبر الوقت نظاماً داخلها؛ لذا فإن أيَّ تغيير يمسُّ هذا النظام داخل المجموعة يُقابَل بالمقاومة، فبعض التغييرات تتسبب في تغيُّر متطلبات الوظيفة من مهارات ومستويات مسؤولية، وبالتالي تقلِّل من قيمة هؤلاء الذين يشغلون هذه الوظائف.
- أســباب ضمان وحماية: قوة هذه الحاجة تختلف من شــخص لآخر، إلا أننا جميعاً لدينا حاجــة لبعض الضمان، وهذا يتطلــب منَّا وقائياً أن نقاوم التغييرات التي تخلق الشــك، ولا يقل التأثير الســلبي لحالة عدم الاطمئنان إلا عندما نســتطيع أن نتحكم في التغييرات المطلوبة بأنفسنا.
- أســباب ذاتية: أي أن المقاومة تحدث بســبب الذات (الأنا الأعلى)، وتتعلق كثيراً وتقترب من مشــكلة المكانة أو المركــز، والنظر للمقاومة من هذا المنظــور يعطينا تركيزاً مختلفاً للمشــكلة يشــيع بين المنظمات ولكن نادراً ما يمكن فهمه، فكثير من التغييرات يكون لها تأثير سلبي وهو إشعار الموظف الكفء بأنه غير ذلك، ونلاحظ أن التغييرات ذات الطابع التكنولوجي تلائم هذه الفئة من الموظفين.
- العنــاء الشــخصي من التغيير: صعوبــة تغيير عادات الفرد والميل الــذاتي لدى الأفراد إلى الاستقرار والرتابة والاعتياد على نمط معين من العمل؛ ومن ثَمَّ مقاومة التغيير لما يتطلبه من مجهودات فكرية أو بدنية أكثر من السابق أو أن يحمِّله مسؤوليات أكثر جسامة.
- أنماط الإدارة السيئة: سلوك القائمين على إعداد برنامج التغيير الإداري وتنفيذه قد يكون ســبباً للمقاومة، مثل: تحدي أو تعدي مراجع السلطة الرســمية، وعدم احترام العاملين في الجهاز الإداري المعنيّ أو اســتفزازهم، والاســتعلاء على الآخريــن ومحاولة فرض الآراء عليهم قسراً، وتقديم مشــاريع تغيير إداري بإطار شــخصي وغير موضوعي، وتقديم آراء بصدد التغيير الإداري بأســلوب ارتجالي وغير مدروس، وقلة الخبرة في إقناع الناس وتبادل الرأي معهم، وعدم الجدية وعدم الاقتناع بعملية إعداد الخطة المذكورة كواسطة للتغيير

وانعكاس ذلك على السلوك الشخصي وطبيعة العمل في النظام الإداري، ومحدودية الخبرة الفنيــة وعدم كفاية إعــداد المكلفين بوضع وتنفيذ برنامج التغيــير، وعدم اختيار الوقت المناســب لإحداث التغيير والسرعة الشــديدة في تنفيذه، وعدم وضــوح أهداف التغيير، وعدم مشــاركة الأفراد في التغيير عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أســباب شخصية.

طُرُق للتعامل مع المقاومين للتغيير:

تنطلق مقاومة التغيير من منطلقات عديدة تختلف باختلاف الأفراد، ومن هذا المنظور فــإن من المنطقي أن تكون أســاليب التغلب عــلى هذه المقاومة مختلفــة ومتعددة، وفي كل الأحوال فإن توقُّع المشــكلة والتنبؤ بها والتخطيــط لعلاجها هو أهم وأفضل بكثير من محاولة التغلب عليها بعد حدوثها، وقد حدَّد الباحثون عدداً من الوســائل المتاحة والمتبعة مــن قِبل القائمين على التغيــير والمديرين والمشرفين، وهي بمثابة إجــراءات وقائية للتعامل مــع المقاومــة قبل ظهورها أو التقليــل منها إلى أكبر حد ممكن. ومــن البديهي القول إنه لا يوجد إســتراتيجية واحــدة للتعامل مع مقاومة التغيير، وعــلى القائد البحث عن أفضل خليط مناسب من الإستراتيجيات للتقليل من مقاومة التغيير، معتمداً في ذلك على التحليل الواقعي لأســباب المقاومة المتوقعة، ثم دراســة مواطن القوة والضعف في كل إســتراتيجية وتقييم مدى فاعلية اســتخدامها في تقليص أو القضاء على المقاومة في التنظيم الذي يعمل فيه، ومن هذه الوسائل (القريوتي، ٢٠١١م: ٩٨):

- المشــاركة في التغيير: يقال إن « الناس الذين يجلســون معك في قارب واحد، لن يحدثوا فيه ثقباً»، فكل ما زادت مشاركة الناس في عملية التغيير فإنه سيتوفر لهم معلومات أكبر عن ماهيته وأهدافه وكذلك التأثير فيه من خلال طرح أفكارهم واقتراحاتهم، فالمشــاركة تجعل الآخرين يتبنون التغيير على أســاس أنه نتاج جهدهم هم، فيزداد مقدار التزامهم بالعمل. وعلى الذين ســيعمدون إلى تطبيق هذا الأســلوب التنبه إلى أن اســتخدام هذا الأسلوب لا يخلو من بعض المشكلات، فحينما تُقرِّر مشاركة العاملين في التغيير فإن عليك إتاحــة مســاحة أكبر من الحرية في الطرح وتبني الأفــكار المطروحة من قِبلهم، حيث إن مشــاركتهم في جو يســيطر فيه المدير أو المشرف على الأفكار سيخلق جوًّا من الامتعاض

وربمـــا الكراهيـــة ومقاومة أكبر للأفـــكار المطروحة في مرحلة لاحقة مـــن التغيير، كما أن توقيت مشـــاركة العاملين في التغيير يجب أن يُدرس بعناية، فقد تكون المشـــاركة المبكرة ســـلبية ما لم تقم الإدارة بتوضيح الحاجة إلى التغيير وأهدافه بشكل جلي بحيث يكونون على اطلاع بالأهداف الإســـتراتيجية للتغيير، ويجب عدم إهمال أن المشاركة المتأخرة جداً ربما تشعرهم بعدم أهميتهم أو أهمية آرائهم.

- تقديـــم الحوافز من أجل التغيير: غالباً مـــا ينظر العاملون للتغيير على أنه يتم اتخاذه في المســـتويات العليا التي ربما تكون هي الأقل تأثُّراً بعملية التغيير، وفي الوقت نفسه تجني أهمَّ ثمار هذا التغيير؛ وعليه فإنه يجب أن يشعر كلُّ مَن يمسُّه التغيير بشيء إيجابي منه، إذ إن الموظفين في المستويات الأكثر تأثُّراً بالتغيير هم عادة الأكثر قلقاً منه، وهم لا يرغبون في التغيير أصلاً؛ إذ إنه يسبب لهم الكثيرَ من عدم الارتياح دون أن يتمكنوا من مشاهدة إيجابيات. إن معظم التغييرات تُصمَّم على أساس هدف مثالي نظري المحتوى، يركز على فائدة المنظمة دون أن يولي أهميةً للمكاســـب التي ســـيجنيها الذين سيتأثرون بالتغيير، ولا بد عند وضع الأهداف مراعاة هذا الجانب بأكبر قدر ممكن.
- اســـتخدام الاتصال: إحدى أكبر المشكلات المرتبطة بعملية التغيير وأهدافها هي إحاطتها بقدر كبير من السرية غير المبررة. إنَّ مَنْع انتشـــار المعلومة عن التغيير بطريقة رســـمية وواضحة سوف يزيد مِن تداول هذه المعلومات داخل التنظيمات غير الرسمية بما يحمله هذا الأســـلوب من إمكانية التشـــويه لأهداف التغيير، وهذا الأسلوب بالتأكيد سيزيد من مقـــدار القلق لدى العاملين؛ ومن ثَمَّ يزيـــد مقدار مقاومتهم له. إن الاتصالات الواضحة والمفتوحـــة تقلـــل دائماً من مقدار القلـــق والمقاومة، وفي كل الأحـــوال فإن على المديرين والمشرفـــين عند اتباع هذا الأســـلوب الحرص على أن تكون المعلومـــات واضحة ومحددة لديهم أولاً، بحيث لا يقومون بتقديم جزء من المعلومة والاحتفاظ بجزء آخر سواء بسبب عدم معرفتهم له أو بسبب رغبتهم في كتمانه في وقت ما، إذ إن مثل هذا الأسلوب يؤدي إلى زيـــادة قلق العاملين حيث سيشـــعرون أن هناك جزءاً لا يُرغـــب في أن يطلعوا عليه، أو أن هناك شيئاً ما مخبَّأً عنهم لأهداف لا يعلمونها، وإذا ما حدث ذلك في بيئة لا تحظى الإدارة بها بثقة كبيرة من قِبل العاملين؛ فإن النتيجة ستكون سلبية.

- إدخال تغييرات متعددة: تعتمد إستراتيجية إدخال عدة تغييرات في وقت واحد على فكرة أن مقاومــة التغيــير هي أمر حتمي؛ وعليه فإنه بدلاً من تركيــز المقاومة كلها على تغيير واحد فإن من الأنسب التغيير في عدد من المجالات حتى يمكن تفكيك قوة هذه المقاومة وتوزيعها على هذه التغييرات، كما أن لهذا الأســلوب فائدة أخرى تتمثل في أن التغييرات المتعددة تعطي فرصة أكبر لوجود حوافز إيجابية لعملية التغيير بشكلها الكلي، في الوقت الذي لا يقدِّم التغيير الواحد إلا فرصاً محدودة للحوافز.
- العمــل من خلال القادة غير الرســميين: دائماً ما يحظى القادة غير الرســميين بقدر كبير من التأثير في العاملين، والتعاون معهم في تقليل مقاومة التغيير لدى العاملين ســيكون له تأثــير إيجابي كبير في عملية التغيير. ولعل أهم خطــوة في هذه العملية هو ضرورة بذل الجهــد للتعــرف على هؤلاء القادة غير الرســميين، وكيفية إشراكهــم في عملية التخطيط للتغيير، ومن المهم أن يتنبه المديرون والمشرفون عند اســتخدام هذا الأسلوب إلى ضرورة أن يكــون إشراك القــادة غير الرســميين إشراكاً حقيقياً؛ لأن القائد إذا ما شــعر أن مديره يحاول استغلاله لتحقيق هدف معين سيتحول موقفه إلى موقف سلبي من عملية التغيير، وما يترتب على ذلك من نقل هذا التأثير السلبي للآخرين.
- استخدام الدوافع الطبيعية للناس: تحدث المقاومة غالباً لأن كثيراً من التغييرات لا تتوافق مــع الدوافع الطبيعية للأفراد، وإذا مــا تمَّ أَخْذ الدوافع الطبيعيــة للأفراد في الاعتبار في عمليات التغيير؛ فإن من المتوقع أن تقل حدة المقاومة بشــكل كبير، ومثال على ذلك أن الموظفين الذين يشعرون بأهميتهم في بيئة تنظيمية معينة سيقاومون بالضرورة أيَّ تغيير يقلل من هذه الأهمية، وفي هذه الحالة فإنه من الأفضل أن نُصمِّم عملية التغيير بالشكل الذي يزيد من هذه الأهمية أو على الأقل يبقيها على حالها إذا كان ذلك ممكناً.
- فرض التغيير: عاجلاً أو آجلاً ســيواجه كلُّ مديــر موقفاً يجب أن يُجبِر فيه الموظفين على التغيير، ربما يكون ســبب ذلك الشــعور الراســخ ضد التغيير أو بسبب فرض التغيير على المدير وليس لديه وقت ليســتخدم عمليات المشــاركة والاتصال بالموظفين، على أي حال يعتــبر فرض التغيير على الموظفــين حقيقة واقعة في حياة أي مشرف؛ ولذا فمن الضروري والمهم أن تعرف كيف تفعل ذلك بشــكل مناســب، فإذا كانت الظروف ملائمة يجب أن نُخبر الموظفين عن ســبب إحــداث التغيير، وإذا أمكن أيضاً أن نخبرهم عن ســبب عدم

إشراكهـم في التخطيـط له، هذا بالطبع يعجب الناس وربما لا يؤثـر كثيراً على مقاومتهم إلا أنهـا خطـوة ضرورية، وبعد ذلك وعندما يُنفَّذ التغيير فإن مسـؤولية المدير أن يتأكد مـن أن الموظفين قـد مروا بخبرات إيجابية أثناء التغيير، حيـث تؤدي الخبرات الإيجابية إلى التأثير الإيجابي على السـلوك، فإذا استطاع المدير أن يوفِّر ذلك للموظفين فسوف يقل مقدار المقاومة، وبناءً على الأسـباب المحددة التي تحـدِث المقاومة يحتاج الموظفون إلى كثـير من الدعم والاهتمام والتعزيز خـلال هذه الفترة الصعبة، وكقاعدة عامة: كلما كبُر التعزيز ازدادت حاجة الموظفين للدعم والتأييد.

- طريقة فرض التغيير مثل أسـلوب «جرِّبه وسيعجبك»، يرفض الناس القيام بشيء ما لأنهم يظنون أنه لن تعجبهم نتائجه، ولكن عندما يفعلون هذا الشيء يجدون أنه ليس سيئاً كما كانوا يظنون، ومهمة المدير هي أن يتأكد من أنهم راضون وليسـوا كارهين للتغيير، وهذا يتمُّ من خلال جهود مقصودة ومخطَّطة لتوفير خبرات إيجابية لهم.

مزايا مقاومة التغيير:

إن مقاومة التغيير ليسـت أمراً سـيئاً على إطلاقه، فهذه المقاومة لهـا إيجابيات يجدر دراستها والاستفادة منها، ومن إيجابيات مقاومة التغيير ما يلي (توفيق، ٢٠١٠م: ٣٦):

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- تكشـف مقاومة التغيير في المنظمة عن عـدم فعالية عمليات الاتصال، وعدم توفُّر النقل الجيد للمعلومات.
- تكشـف مقاومـة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشـكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.
- من الممكن لمقاومة التغيير أن تشجِّع الإدارة على تفحُّص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية؛ للتأكد من أنها مناسبة.
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات/ الصعوبات التـي يُحتمل أن يسـببها التغيير؛ وبذلك تقوم الإدارة باتخـاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة.

- المقاومة تزوِّد الإدارة بالمعلومات حول حدة وشــدة مشــاعر الأفراد بشــأن قضية معينة، كما توفِّر متنفســاً للأفراد للتعبير عن مشــاعرهم، ويمكن أن تشـجِّع الأفراد على التفكير والتحدُّث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

قوانين التغيير التنظيمي:

وبعد أن اســتعرضنا كثيراً من النماذج والنظريــات لكيفية إحداث التغيير والتعامل مع مقاومته، نقدِّم فيما يلي خلاصة للتجارب والدروس التي امتلأت بها كتب التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى خلاصة ما اكتســبناه مــن خبرة في مجال التدريب على مهــارات إدارة وقيادة التغيير في شكل قواعد يُستحسن الاسترشاد بها عند التعامل مع عملية التغيير في المنظمات، وذلك على النحو التالي:

أولاً - القانون القرآني:

قال تعالى: {إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ} [الرعد: آية ١١].

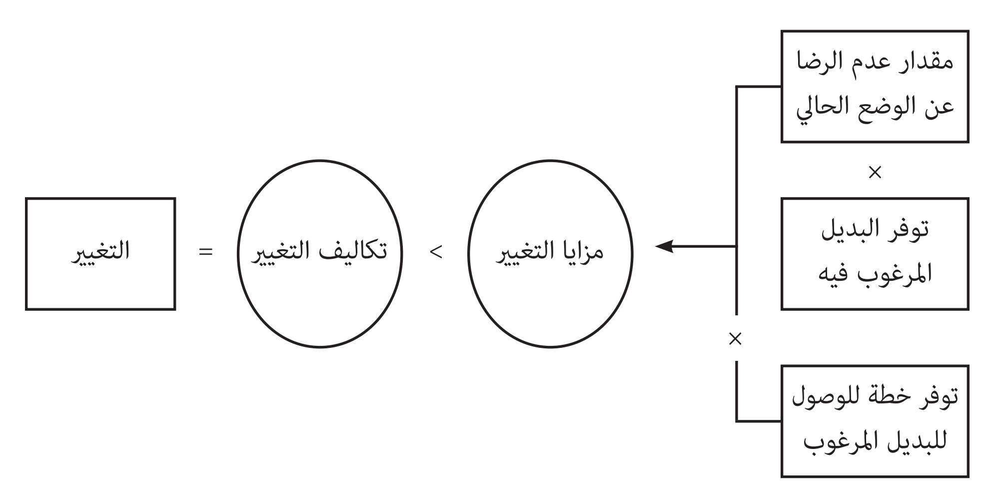
يقــول القرطبي في تفســير هــذه الآية الكريمــة: «أَخْبَرَ اللَّه تَعَــالَى فِي هَــذِهِ الْآيَة أَنَّهُ لَا يُغَــيِّر مَا بِقَوْمٍ حَتَّــى يَقَع مِنْهُمْ تَغْيِير، إِمَّا مِنْهُــمْ أَوْ مِنْ النَّاظِر لَهُــمْ، أَوْ مِمَّنْ هُوَ مِنْهُمْ بِسَبَبٍ» (القرطبي، ١٩٦٤م: ١٨٥).

فهذه قاعدة كونية قررها القرآن الكريم، فالتغيير لا يحصل في كل أمور الأفراد والجماعات إلا حين يصدر من داخل الأنفس، إن خيراً فخيرٌ وإن شراً فشر.

فالآية تؤكد أنه في حال وجود الرغبة في التغيير فهو واقع لا محالة، وعندما يريد الإنسان التغيير فيجب أن يبدأ بنفســه أولاً ثم ينطلق لتغيير مَن حوله، ولعل خير شــاهد على ذلك أَمْر الله - ســبحانه وتعالى - لنبيه عليه الصلاة والسلام أن يبدأ بنفسه ويشحذ همته للدور العظيــم، حين قال عز وجل: {يَا أَيُّهَــا الْمُدَّثِّرُ قُمْ فَأَنذِرْ وَرَبَّكَ فَكَــبِّرْ وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ وَالرُّجْزَ فَاهْجُــرْ وَلَا تَمْنُن تَسْــتَكْثِرُ وَلِرَبِّكَ فَاصْبِرْ} [المدثر: الآيــات ١- ٧]. ويروى لنا التاريخ القديم والحديث عن مغيِّرينَ عظماء بدؤوا بأنفسهم، منهم - على سبيل المثال لا الحصر - عمر بن عبد العزيز عندما بدأ بتغيير نفسه وأهل بيته قبل أن يغير في الدولة ككل.

ثانياً - القانون الاقتصادي:

من منظور اقتصادي بحت، الناس لا تتحفز للقيام بعمل وتستثمر فيه إلا إذا كان العائد أو المزايا المرجوة أعلى من التكلفة، وهذا المبدأ ينطبق على العملية التغييرية، فالعاملون لا يُقبِلون على التغيير إلا إذا كانوا يعتقدون أن المزايا التي سيحصلون عليها تفوق التكاليف التي سيتحملونها نتيجة التغيير كما يظهر في الشكل (١). وقدد حدَّد علماء السلوك التنظيمي ثلاثة عوامل تضمن تحقيق المزايا، هي: وجود عدم رضا عن الوضع الحالي، وهذا وحده لا يكفي إذ لا بد من وجود بديل مرغوب فيه، وهي النتيجة التي سيحصلون عليها والأهداف التي ستتحقق، وهذا يتطلب خطة للوصول إلى تلك الأهداف المرغوبة، وهذه المزايا الثلاث يجب أن تتفوق على التكاليف المترتبة على التغيير سواء المالية أو المعنوية (قلق، ارتباك وحزن، وتعلُّم مهارات جديدة ومفارقة المألوف). والجدير بالذكر أنه يمكن توقع نتيجة التغيير بضرب عوامل المزايا مع بعض؛ فإذا كانت قيمة أيٍّ منها صفراً أصبحت النتيجة لكل عوامل المزايا صفراً، والانخفاض أو الارتفاع في قيمة أيٍّ منها يؤثر هبوطاً وصعوداً على قيمة المزايا ككل (جرينبيرج، ٢٠٠٤م: ٧٩٦).



المصدر: من إعداد الباحثتين.

شكل (١): القانون الاقتصادي

ثالثاً - القانون الإداري:

ومــن المنظور الإداري، فإن الأداء هو حصيلة تفاعل عنصري القدرة (الكفاءة والتأهيل) والرغبة والاستعداد (وجود حافز واتجاه) (الأداء = القدرة × الرغبة)؛ وعليه يتعزز السلوك في أوقات التغيير إذا توفرت عدة شروط، وهي (جرينبيرج، ٢٠٠٤م: ٥٤٧):

- لا بــد أن تكون هناك حوافز معنوية ومادية يرغــب فيها العاملون من منطلق أن الناس منطقيون ويسعون لتحقيق مصالحهم.
- يتعزز الســلوك إذا كان هناك قيم مساندة للسلوك المرغوب تبنيه يقتنع بها الأفراد، ويتم إقناعهم بها من خلال برامج التثقيف والتوعية.
- لا بــد من تهيئة البيئة اللازمة للنجاح حيــث تركز نظرية التوقع في التحفيز، إذ إن الناس يتحفزون لإنجاز عملٍ ما إذا توقعوا أن ما سيبذلونه من جهد بدني وذهني سيؤدي للأداء المطلوب؛ لذا لا بد من تعزيز توقُّعهم النجاح في التغيير من خلال توفير التدريب والإرشاد وحل المشكلات.
- لا بــد أن يكــون الاتصال مفتوحاً بــين القادة والموظفين لحل المشــكلات، وتقديم الدعم والمساندة والتشجيع المعنوي.

رابعاً - القانون السلوكي:

لضمان نجاح التغيير، على الإدارة أن تعيَ أن التغيير حســب ما يرى علماء الســلوك يمرُّ بأربعة مستويات، وهي كالتالي (الحمادي، ١٩٩٩م: ٥٢):

١- المعرفة: وتعني الإلمام بموضوع التغيير، والتعرُّف على أبعاده وجوانبه المختلفة.

٢- التوجُّــه: وهنا يصبــح لدى الفرد اقتنــاع بالتغيير، ويتولد لديه حــماسٌ وتوجُّه إيجابي للتغيير.

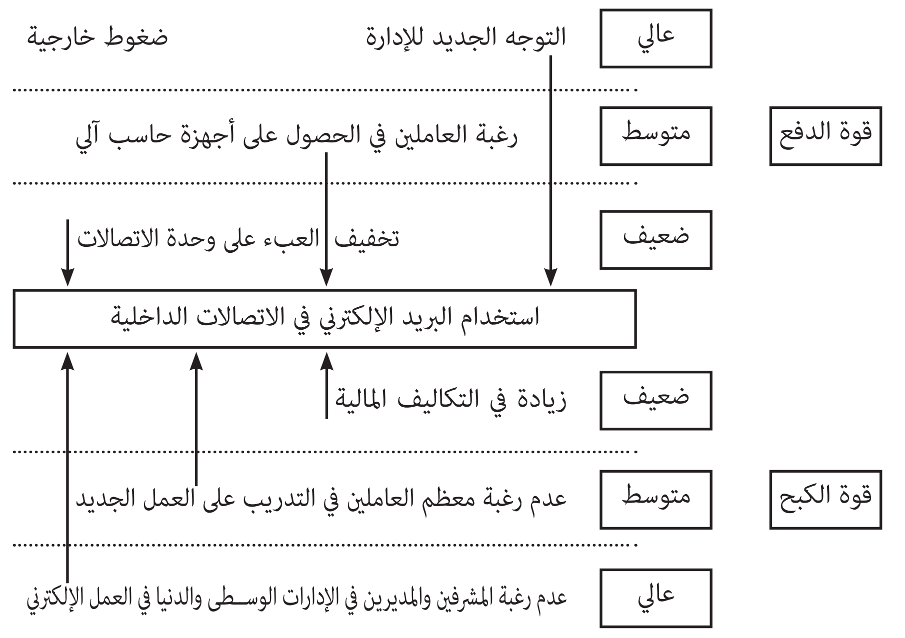
٣- الســلوك الفردي: ينعكس اقتناع الفــرد بالتغيير بإصراره على تنفيذه من خلال ما يقوم به من سلوك وأعمال ممارسة.

٤- السـلوك الجماعي: وهنا ينتقل السلوك الفردي إلى سلوك جماعي، حيث يتم تبني هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه؛ ومن ثَمَّ يصبح التغييرُ سلوكاً جماعياً. ومن منطلق هذا القانون فإن على الإدارة أن تعمل على تحقيق متطلبات كل مرحلة.

خامساً - القانون التكتيكي (تحليل قوى الحقل):

من أقدم المحاولات الفكرية النظرية التي حاولت تفسـير عملية التغيير على مسـتوى المنظـمات مفهـوم تحليل قـوى الحقل (لكيرت لويـن)، يقوم هذا المفهـوم على فكرة أن المنظـمات تكـون عادةً في حالة تـوازن نتيجة لتعـادل القوى الدافعة للتغيـير مع القوى المعارضـة له، وعند الرغبة في إحداث التغيير لا بد من تغيير كلٍّ من القوى الدافعة والقوى المعارضة بتقوية الأولى وإضعاف الثانية، أما في حالة تقوية الأولى وتجاهل الثانية؛ فإن ذلك الوضع سينشـأ عنه حالة توتر؛ وعليه يُنظر إلى عملية التغيير بناءً على هذا القانون كساحة حـرب فيها قوى تهاجم (القوى الدافعـة للتغيير) وقوى تدافع (القـوى الكابحة للتغيير)، وهـدف التغيير هـو الحد الفاصل بينهما، كما يظهر في الشـكل (٤). ولـكي ينجح التغيير لا بـد من اقتحام قوى الدفع لميدان قوى الكبح مـن خلال اتخاذ ترتيبات وتكتيكات ذكية لتحقيـق تغـيُّر في الموقف نحو الوصـول إلى هدف التغيير، ويمكـن تحقيق ذلك من خلال (Lawrence, 2014: 10):

- إحـداث تغيير في ثقل قـوى معينة من خلال اتخاذ إجراءات تـؤدي إلى زيادة ثقل قوى الدفع، وجعل قوى الدفع الضعيفة أو المتوسطة أكثر قوة، أو العكس أي جعل قوى الكبح القوية أو المتوسطة أكثر ضعفاً.
- إحداث تغيير في اتجاه قوى معينة من خلال اتخاذ إجراءات تؤدي إلى تحويل قوى الكبح خاصة الضعيفة والمتوسطة إلى قوى دفع حتى وإن كانت ضعيفة.
- إضافة أو إزالة قوى معينة من خلال اتخاذ إجراءات تؤدي إلى إزالة قوى الكبح، مثل نقل موظفين معارضين أو إحلال موظفين جدد بالمهارات الجديدة.



المصدر: إعداد الباحثتين.

شكل (٢): القانون التكتيكي (تحليل قوى الحقل)

المبحث الثالث - قيادة التغيير وقدرات قادة التغيير:

إن نجاح الموظف في أداء أي مهمة أو دور يعتمد على مدى توفُّر عدة عناصر، من أهمها القدرة على أداء العمل المطلوب، وهذه القدرة قد تشمل سلوكيات ملائمة للعمل أو دوافع أو معارف ومهارات فنية، وجميع هذه يُطلق عليها في علم الإدارة مصطلح القدرات الوظيفية، ويتم تحديدها من خلال دراسة الوظائف والأدوار بشكل دقيق. وحيث إن قيادة التغيير واجبٌ ومهمة أساسية من مهام القادة، فإن النجاح فيها يستلزم توفُّر قدرات وظيفية معينة؛ لذا خصصنا هذا المبحث للدراسة المستفيضة لطبيعة دور قيادة التغيير، ومن ثَمَّ بيان القدرات الوظيفية بشكل عام وقدرة قيادة التغيير بشكل خاص، وذلك في سبيل تحقيق هدف الدراسة الرامي إلى التعرُّف على مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية. لذا يتناول هذا المبحث الموضوعين التاليين:

- قيادة التغيير.
- القدرات الوظيفية للقادة والقدرة على قيادة التغيير.

أولاً - قيادة التغيير:

لــكي تضمن المنظمات قدرتها على المنافســة في ظلّ التغــيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياســية لا بــد أن تحقّق التميــز في الأداء، وقد حدَّد (جيم كولينز) عــدداً من العوامل لتحقّــق المنظــمات قفزةً مــن منظمات « جيــدة» إلى منظــمات «متميــزة» ، من أهمها (Britton, 2010: 5):

- وَضْع إســتراتيجية ذات مصادر قوية، وأن تتــماشى قيم الفرد مع قيم المنظمة، وأن تكون هناك إمكانية للتدريب على المعارف اللازمة للقيام بالمهام.
- أن تتسم ثقافة ومناخ المنظمة بالصدق والشفافية، فيجب على القائد أن يخلق هذا المناخ بحيث يتمكن من خلالــه من معرفة الحقائق ويكون لديه القدرة على مواجهتها، وعليه أن يتمتع بالنزاهة والصدق والانفتاح ويتقبل ردود الأفعال الإيجابية والسلبية.
- خلــق ثقافة الانضباط، فلا بد من بناء نظام ثابت ذي قيود واضحة تحقّق الانضباط، وفي الوقت نفسه وفي إطار هذا النظام تُمنح الحرية للموظفين ويشعرون بالمسؤولية.
- مواكبــة التغيرات التكنولوجية، فوجود التكنولوجيــا في حد ذاتها في المنظمات ليس دليلاً على تميُّز هذه المنظمات أو انخفاض أدائها، ولكن اســتخدامها بشكل صحيح هو الأساس في تميُّز المنظمات وتفوقها.

وعليــه تحتاج المنظمات إلى قيادات تحقّق تلك النقلة بالمنظمات، ليس من خلال إعلان خطــط ومبادرات التغيــير ولكن من خلال تنمية قيم ومبادئ التغيير نفســه؛ ومن ثَمَّ فإن أفضــل قادة هم الذين يحرصون على تعزيز مبادئ التغيير في ثقافة المنظمة، وهذا ما ذكره عالم قيادة التغيير المشــهور (جون كوتر) الأســتاذ في كلية هارفــارد لإدارة الأعمال في كتابه (قيــادة التغيير)، حيث يرى « أن القيام بالتغيير في أي منظمة يتطلب في المقام الأول وقبل كل شيء قادةً يفهمون عملية تغيير العمل وقادرين على تنفيذها، فالقادة فقط هم الذين يستطيعون دَفْع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة (Kotter, 2002: 20).

إلا أن كوتر أعلن حقيقة مؤلمة، وهي أن ٧٠٪ من مبادرات التغيير تفشل بسبب الأخطاء التي يقع فيها القادة، وهذه الأخطاء هي (Kotter, 2002: 2):

١- عدم إيجاد الإحساس بضرورة التغيير بشكل كافٍ.

٢- عدم إيجاد تحالف قوي بشكل مناسب لتوجيه التنفيذ.

٣- عدم وضوح الرؤية المستقبلية.

٤- عدم نقل الرؤية بشكل كافٍ للأفراد.

٥- عدم التعامل مع العقبات أمام الرؤية الجديدة.

٦- عدم التخطيط بانتظام من أجل تحقيق النجاح في الأجل القصير.

٧- التصريح السريع بالإعلان عن النجاح.

٨- عدم جَعْل التغييرات جزءاً من ثقافة المنظمة.

كما كشفت العديد من الدراسات، مثل: دراسة كوشرين (١٩٩٣م)، وعماد الدين (٢٠٠٤م)، وسليمان (٢٠٠٥م)، والعطيات (٢٠٠٦م) عن أن عدم توفُّر القيادة المؤثرة، وغياب الدور القيادي، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعَّال، وضعف كفاءة القيادات - تعدُّ من أبرز المعوقات التي تواجه عملية التغيير، وأنَّ هناك حاجة ماسة لظهور قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغيرات والتعامل مع ما تفرضه من تحديات (العتيبي، ٢٠٠٩م: ٣).

إنَّ التغيير الفعَّال في المنظمات يعتمد بشكل جوهري على وجود قيادة فعَّالة تشرح طبيعة التغيير المنشود، وتُشعِر المرؤوسين بأهميته، وتخلق لديهم الدوافع لإحداث ذلك التغيير، وهذا بالتأكيد يحتاج إلى عناية باختيار القادة وتأهيلهم وتطوير قدراتهم في مجال قيادة التغيير.

تعريف قيادة التغيير:

في ظلِّ التوجُّه الحديث نحو التمييز بين الإدارة والقيادة، الذي تناوله علماء كبار في مجال القيادة، إذ يؤكدون أن الإدارة في جوهرها تقوم على الحفاظ على الوضع والتعامل

مـع الجوانب الهيكلية في المنظمات، في حين أن القيادة تدور حول إحداث التغيير والتعامل مع البشر، وقد انسحب هذا الفكر على قضية التعامل مع التغيير، فأصبح الباحثون يؤكدون عـلى التمييز بـين إدارة التغيير وقيادة التغيـير؛ إذ إن إدارة التغيـير تتعامل مع التخطيط والتنظيـم لعملية التغيير، في حـين أن قيادة التغيير تتعامل مع البـشر والفكر والثقافة في عمليـة التغيير، وهو الجانـب الأهم في نجاح جهود التغيير، فكما يذكـر عالم قيادة التغيير (جون كوتر) أن التغيير الناجح يحتاج إلى (٩٠٪ قيادة و١٠ ٪ إدارة)، حيث إنَّ التغيير الناجح يحتاج قدرة إدراكية لكسـب العقول، ويحتاج أيضاً إلى قـدرة إلهامية لإعطاء الناس معنى لما يقومون به لكسب الروح، وقدرة عاطفية لبث الحماس وتمكين الموظفين لكسب القلوب (Gill, 2003: 308).

ويعـرِّف (سـميث، ٢٠٠١م: ١٧) قيـادة التغيـير بأنهـا «عملية تحويـل المنظمة من خـلال تطبيـق منهج شـمولي عملي متدرِّج مـن الواقع الحـالي إلى الواقع المـراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسـلوك باتباع أسـاليب التغيير المـراد إحداثه». وتُعرفها (Kavanagh & Ashkanasy, 2006: 89) بأنها القيادة التي تسهم في تقبُّل الأفراد لعملية التغيير من خلال تصوُّر الطريقة التي سيتم بها التغيير، ولا يتم التغيير بتحديد كيفية التغيير من خلال وضع الإستراتيجيات الملائمة؛ وإنما بتعيين قادة مختصين في التغيير وتحويل المنظمة مـن الوضع الحالي إلى الوضع المأمول والوصول إليه. ويعرفهـا (العتيبي، ٢٠٠٩م: ٦) بأنها «قيـادة التغيير المخطط داخل كل منظمة، بالشـكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تمت عملية التغيير من أجلها، بحيث تسـتطيع المنظمة التكيُّف مع ما يواجها من تحديات وعقبـات، وصولاً إلى تحقيق أهـداف التغيير المرجوة». ويرى (عبـد الغفار، ٢٠١٠م: ٨٤) أن قيـادة التغيير «عمليـة منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه التغيـير في المنظمات، وإيجاد علاقـات متوازنة بينها وبين البيئـة المحلية وما يكتنفها من متغيرات ومسـتجدات؛ وذلك لتحقيق الأهداف المنشـودة من أجـل التطوير». وعرفها ووريلـو (Warilow, 2010: 3) بأنهـا القيـادة التي يسـعى فيها القائد إلى إحـداث تغيير ما من خـلال امتلاكه عدداً من المهـارات المختلفة اللازمة خـلال مراحل مختلفة من عملية التغيـير. وقيادة التغيير لدى (الهـادي، ٢٠١٣م: ٢٤٨) هي «اسـتخدام القائـد أفضل الطرق اقتصـاداً وفاعليةً لإحداث

التغيــير وفق مراحل حدوثه؛ بقصد خدمة أهداف المنظمة للاضطلاع بمســؤولياتها وإيجاد التغيير الفعَّال».

وترى الباحثتان أن مفهوم قيادة التغيير يشير إلى الدور الإستراتيجي للقائد لإحداث نقلة نوعيــة في منظمته، مســتنداً على ما يمتلكه من قدرات إدراكية وعاطفية وأخلاقية تشــحذ همم الأتباع للوصول إلى هذه النقلة.

أدوار قائد التغيير:

بنــاءً عــلى المنظور الجديد للقيادة الذي بدأ يتبلور بشــكل أقوى نحــو التأكيد على أن عمليــة التغيير تعتمد على قيام القائد بأدوار مختلفة تنســجم مــع التوجهات الحديثة في الســلوك التنظيمي، والتي تؤكد على أهمية التفاعلات الاجتماعية في عملية التغيير؛ انصبَّ اهتمام الباحثين في علم القيادة منذ الســنوات الأولى في القرن الواحد العشرين على دراسة كيف يتعامل القادة الناجحون مع التغيير.

ويعدُّ (بيتر دراكر) من أوائل علماء الإدارة الذين اهتموا بدراسة الدور الجديد للقادة في القرن الواحد والعشرين وأهمية دور القيادة في التغيير، وفي هذا الصدد يحدِّد (بيتر دراكر) أربع مهام يقوم بها القادة في التعامل مع التغيير، وهي (دراكر، ٢٠٠٤م: ٧٧):

١- وَضْع السياســات المناسبة لصناعة المســتقبل: ويؤكد (دراكر) هنا أن أهم السياسات في هذا المجال هو سياســة هَجْر الماضي من خلال تحرير الموارد من الهدر خاصة الهدر في جهود العاملين؛ وذلك بالتخلص من الالتزام بكل ما لم يقدِّم إســهاماً للأداء، وما لم يقدِّم نتائج تناســب العصر، ويقــول بيتر دراكر في هذا الصدد: « يتعــين على كل قائد تغيير أن يســأل بشأن أي منتج أو خدمة أو ســوق أو عملية السؤال التالي: إذا انتهجنا هذه الطريقة الآنَ ونحن نعرف ما نعرفه الآن، هل سننتهج نفس الأسلوب الذي نتبعه الآن؟» وأيضًا يشــير إلى أهمية تبني سياسة التحسين المستمر من خلال تبني المنهجية اليابانية (الكايزن)، وسياسة استثمار النجاح، فكل نجاح يمثِّل فرصة لنجاح آخر.

٢- خَلْق التغيير من خلال تبني سياســة الابتكار: يذكر (دراكر) أن سياسة الابتكار المنتظمة تنتــج تركيبــة ذهنية تجعل المنظمة قائــدةً للتغيير، حيث تصنع المســتقبل الذي تريد

وليـس فقط الـذي تتنبأ به، كما يذكـر أن المنظمة تجد فرصاً للابتـكار في: النجاحات والإخفاقـات غير المتوقعـة، والتنافر في العملية أو حتى في سـلوك العميل، والتغييرات التي تحدث في هيكلية السوق أو الصناعة، والتغييرات الديموغرافية، والمعرفة الجديدة. ويحذِّر (دراكر) القادة من الوقوع في ثلاثة أخطاء قاتلة في تبني سياسة الابتكار، هي:

- الابتكارات التي لا تكون متناغمةً مع التوجه الإستراتيجي.
- الخلط بين البدعة والابتكار، بمعنى أن الابتكار لا بد أن يضيف قيمةً حقيقية.
- الخلـط بـين الحركة والفعل، بمعنى أنه عندما لا يقدِّم المنتـج المبتكر النتائج المرجوة يجب التخلي عنه والقيام بإعادة تقييمه.

٣- أن التغيـير لا يقتـصر على التغيير داخل المنظمة بل التغيـير يكون خارج المنظمة أيضاً، فهو يرى أنه يمكن أن توجد سوق لمنتج أو حاجة لم تكن موجودة أصلاً. ويشير (دراكر) إلى أن على القادة فَهْمَ أحد قوانين الطبيعة الذي يشـير إلى أن أيَّ شيء جديد سواءً كان منتجـاً أو خدمـة أو تقنية لم يُسـتخدم في المجال الذي ابتُكر مـن أجله، ويضرب مثالاً بالمحـرك البخاري الذي كان المحرك الأسـاسي للثـورة الصناعية، والـذي ابتُكر من قِبل (جيمس واط) لاسـتخدام محدَّد هو سحب المياه من مناجم الفحم، ولكن فعلياً انتشر استخدامه في الصناعة. ويؤكد (بيتر دراكر) أن صناعة السوق الجديدة أقل خطورةً من إنتاج خدمات ومنتجات لسوق موجودة.

٤- الموازنة بين التغيير والاسـتمرارية: فالتغيير والاستمرارية قطبان وليسا متناقضين، فكلما تـمَّ تنظيم المنظمة لتكون قائدةَ تغيير احتاجت إلى إقامة أسـباب الاسـتمرارية داخلياً وخارجياً. ويطرح (دراكر) عدة سياسات لتحقيق هذا التوازن من خلال وضع ميزانيتين: ميزانية للتشغيل وميزانية للمستقبل، وتأسيس علاقات ثابتة مع الموردين، والأكثر أهمية من ذلك كله هو مكافأة الموظفين المبدعين.

وفي دراسـة حديثـة ومهمة في مجـال إدارة التغيير قام بهـا (Lawrence) ونُشرت في مجلـة إدارة التغيير بعنوان: قيادة التغيـير (Leading Change – Insights Into How Leaders Actually Approach the Challenge of Complexity)، ألمـحَ لكيفيـة قيام القادة بالتعامل مع تحديات التعقيد، وقام فيها بعمل عرض لكلٍّ من مناهج التغيير القديمة

التي يعتبرها خطيةً ولا تأخذ في حساباتها الاعتبارات الاجتماعية، ومناهج التغيير الحديثة التي تتعامل مع التغيير كظاهرة اجتماعية ومستمرة وذات اتجاهين، وقد قام بإعداد نموذج أسماه نموذج التغيير البارز (Emerging Change Model) بناءً على تحليل محتوى لقصص رواها خمسون قائداً ناجحاً للتغيير، وأظهر هذا النموذج حقيقة ما يفعله قادة التغيير الناجحون، وهذا النموذج يتضمن خمسة أبعاد (Lawrence، 2014: 231):

- البعد الأول: الحوار Dialogue. يتعلق هذا الجانب بإثارة الحاجة للتغيير من خلال النقاش مع المعنيين، ومن أهم السلوكيات التي يظهرها القادة في هذا البعد: الإصغاء، والانفتاح، والشفافية (voicing)، والتغذية المرتدة، والانعكاس العاطفي (reflection).
- البعد الثاني: فهم المنظورات Perspective، يهتم القادة في هذا الجانب بفهم مختلف وجهات النظر حول الوضع الحالي للمنظمة في سبيل الانطلاق نحو تحديد الوجهة المستقبلية، ويتم التركيز على السلوكيات التالية: البحث عن وجهات نظر متعددة، الأخذ في الاعتبار منظورات مختلف المستويات التنظيمية، الأخذ في الاعتبار وجهة نظر الأطراف الخارجية، وتحليل البيانات.
- البعد الثالث: الهدف purpose، ويستخدم الباحث كلمة الهدف والرؤية كمترادفات، وهنا يركز القادة في الحصول على اتفاق نحو النقطة النهائية لما تريد أن تصل له المنظمة في المستقبل.
- البعد الرابع: الهوية Identity، يستخدم القادة تحليل المنظورات للتعامل مع كينونة البشر والمنظمات؛ لذا يهتم القادة بسلوكيات الوعي الذاتي لهم وللعاملين معهم، وهو ما يمكِّن من التعامل مع مقاومة التغيير عند الموظفين باعتبارها ظاهرة طبيعية تهدف إلى الحفاظ على الكيان الذاتي؛ لذا يعطونها الوقت الكافي والفرصة للظهور، والتعامل معها من خلال الحوار.
- البعد الخامس: القوة والسياسة power & politics ، يذكر الباحث أن (٧٢٪) من القصص التي رواها القادة أكدت على الدور الكبير لدعم القيادة العليا في المنظمة لنجاح مبادرات التغيير، وتحدَّث القادة عن أهمية القوة المكتسبة من المعرفة، والعلاقات مع

العمــلاء، والعلاقات الداخلية مع مراكز القــوة. كما أكد الباحث أن القادة في هذا البعد يهتمون بدعم الإدارة الوسطى وولائها لمبادرات التغيير وتمكين الموظفين.

إن ما يميز نموذج التغيير البارز (Emerging Change Model) أنه يوضِّح الأدوار للقائد والقدرات التي يحتاجها للقيام بتلك الأدوار.

وفي ســياق مماثل يذكر كلٌّ من بنكر ويكفيلد في كتابهما (القيادة بالأصالة في وقت التحول«Leading with Authenticity in Time of Transition») أن أحد أســباب الصعوبة في قيادة التغيير هو التوفيق بين إدارة الجانب المادي للتغيير (تكوين الرؤية، تنسيق الإستراتيجيات، إعادة هيكلة المنظَّمة) وإدارة الجانب الإنساني للتغيير (المشاعر والاهتمامات لدى مَن يتحمَّلون واجب تنفيذ التغيير، والتعامل مع تداعياته كل يوم)، كــما يعتقدان أن معظم المديريــن مهرة في الجانب المادي للتغيير، ولكنهم يفشــلون في الجانــب الإنســاني للتغيير من حيــث التعامل مع تداعيات التغيــير على الموظفين (Bunker & Wakefield, 2005: 45).

وعليه يرى بنكر ويكيفيلد أن العنصر المهم للقادة للنجاح في وقت التغيير هو ترســيخ الثقــة، فإنَّهــم من خلالهــا يكونون أقدرَ عــلى التعامل مع كلٍّ من جانبــي التغيير (المادي والإنســاني)، وسيكونون صنَّاع قرارات صعبة وبشراً متعاطفين مع الآخرين، ملتزمين بالخطّة ومتفهّمين في الوقت ذاته للمتاعب التي يمكن أن تسبِّبها للناس. وبالتركيز على ترسيخ الثقة سيجد القائد نفسه مرناً سريعَ المناورة ومتيناً راسخاً لا يحيد عن الهدف، وقادراً على مواجهة تحديــات الإبداع والتغيير بكفــاءةٍ وفاعليّة. إنَّ بناء الثقة لا يتحقق إلا من خلال المهارة في الموازنة بين ست قدرات متناقضات، هي كما يلي (Bunker & Wakefield, 2005: 45):

١- الموازنة بين تحريك التغيير والتلاؤم الشعوري مع التغيير.

٢- الموازنة بين الإلحاح على السرعة والصبر الواقعي.

٣- الموازنة بين صلابة القائد وتعاطفه.

٤- الموازنة بين إظهار التفاؤل والواقعية والصراحة.

٥- الموازنة بين الاعتماد على النفس والثقة في الآخرين.

٦- الموازنة بين الاعتماد على الخبرات الماضية والقدرة على مفارقة المألوف.

١- الموازنة بين تحريك التغيير والتلاؤم الشعوري مع التغيير:

إنَّ تحريك التغيير يتطلب القدرة على إدارة المبادرة نحو التغيير والمحافظة على التسارع، كما أن الأمر يتطلب تحقيق التلاؤم الشعوري مع التغيير؛ بمعنى المراعاة والتعامل مع مشاعر الناس وآرائهم في التغيير وتبعاته المحتملة، والقادة المهرة في كلا الجانبين سيُوجِدون مناخاً يمكن للناس العمل فيه معاً مهما كانت الظروف قاسية.

إنَّ هؤلاء القادة يعتنقون رؤية التغيير ويُفلحون في توصيل رؤيتهم وحماسهم وطاقتهم إلى الآخرين، وفي الوقت ذاته يفتحون الباب على مصراعيه أمام أنفسهم وأمام الآخرين للتعبير عن الشكوك والمخاوف، وهكذا تصل الثقة والالتزام إلى مستويات أرقى، وتكتسب مبادرة التغيير مزيداً من التسارع مع مضيّ الناس في عملية تنفيذها.

٢- الموازنة بين الإلحاح على السرعة والصبر الواقعي:

إن من أهمِّ واجبات قادة التغيير هو إيصال مطلب السرعة القصوى في إحداث التغيير للمعنيين بالتغيير، فالشعور بإلحاح الزمن يشجِّع تدفُّق الطاقة الإيجابيَّة ويزيد الإنتاجية، وعلى الجانب الآخر فإنَّ الصبر لا يقلُّ أهميةً، فالصبر الواقعي يقتضي معرفة متى وكيف ينبغي أن تبطِّئ المسيرةَ حتى يتمكن الناس من مواكبتها والتأقلم معها، فنفاد الصبر مع الناس يمكن أن يزعزع التزامهم ويعرقل عملية التغيير.

القائد المتوازن لا يفزع، ولا يفرِّط في التفاعل، ولا يجعل كلَّ الأمور على درجة واحدة من الأهمية، إنَّه يبذل جهداً واعياً لتقديم الدعم والإرشاد حيثما يلزم، ويدرك أن الناس المختلفين يتلاءمون مع التغيير بطرقٍ مختلفة؛ فقد يحتاج بعضهم مزيداً من الوقت أو التدريب لتلبية المطالب الجديدة، وقد يحتاج البعض الآخر إلى لقاءات منفتحة للتنفيس عن شكاويهم. والصبر الواقعي يعني أيضاً إمداد الناس بتغذية راجعة أمينة ومنتظمة، فالناس يريدون أن يعرفوا ماذا يؤدونه بطريقة صحيحة، وما العمل الذي يحتاجون إلى تأديته بطرق مختلفة.

٣- الموازنة بين صلابة القائد وتعاطفه:

إن صلابــة القائد تعني مواجهتــه للتحديات مواجهةً صريحة لا تــردُّدَ فيها، إنها تعني الحســمَ والوقوفَ موقفاً ثابتاً تجاه المقاومة؛ وأمَّا تعاطفه فهو الحساسية الدقيقة المتجاوبة والتفهُّم العميق لمشــاعر وتجارب الآخرين، فالقائد المتعاطف هو القادر على وضع نفســه موضع الآخرين والتفكير بعقلياتهم آخذاً في الاعتبار الحدودَ الحاكمة لكل فرد، وهو القادر على تقويم الناس إلى جانب تقويم النتائج، وهو يدرك كم يؤدي ضعف التعاطف إلى زعزعة المعنويات وإضعاف اندفاع الناس.

إنَّ مقدرتي الصلابة والتعاطف هما من أشد المقدرات القيادية صعوبةً في الموازنة. فكثير من القادة تلقَّوا تعليماً يملي عليهم قمعَ حساســياتهم التعاطفية إذا أرادوا النجاح في اتخاذ القرارات الصعبة، وهم يخافون من أنَّ إظهار جانبهم اللين ســوف يوصِّل للآخرين رســالة ضعف أو عــدم التزام، ولكنَّ الحقيقة هي أن التواصــل المتعاطف يولِّد في أوقات الأزمات والتغييرات الكبرى تأثيراً معاكساً لما يظنُّه هؤلاء.

نعــم، إن الناس يريــدون أن يروا قائدهم صلباً حازماً، ولكنهــم يريدونه أيضاً أن يكون بشراً يتفهم البشر.

٤- الموازنة بين إظهار التفاؤل والواقعية والصراحة:

يلعــب القادة دوراً جوهرياً في الحفاظ على تفاؤل الناس بنجاح التغييرات الكبرى، إنهم يحتاجــون إلى رؤية آثارهــا الإيجابية وتوصيل تلك الرؤية للآخريــن، فعندما تحاصر الناس ضغــوط التغيير فإنهــم يتجهون إلى قادتهم لاســتمداد الطاقة والثقة، فالقــادة المتفائلون ملتزمون التزاماً حقيقاً بالتغيير الذي يطالبون الناس بتنفيذه، ويسري تفاؤلهم إلى الناس.

صحيح أن التفاؤل مطلب مهم ولكنَّ القائد المتوازن لا يتفاءل تفاؤلاً أعمى، فتفاؤله متزنٌ مع واقعيته وصراحته، وهكذا يستطيع قراءة الموقف كما هو بالفعل، فليس من مهمّات هذا القائد تلبيس الحقائق بالسكر، فهو لا يجد صعوبة كبيرة في الإفصاح عن أخطائه. إن القادة المتزنين يطرحون التســاؤلات الحرجة، ويعلنون الأنباء الحلــوة والمرة، ويوجِّهون الأنظار إلى التحديات، إن هذا المزيج المتوازن من التفاؤل والواقعية من أشد الركائز أهميةً في بناء الثقة.

٥- الموازنة بين الاعتماد على النفس والثقة في الآخرين.

إن القادة المعتمدين على أنفسهم يستمدون هذه الخصلة من إيمانهم بقدراتهم ومهاراتهم الذاتية، إنهم معتادون على العمل مستقلين، وكثيراً ما يجدون فخرَهم في المقدرة على الانطلاق والتوصل إلى الأهداف وحدهم، وأما الثقة في الآخرين فتعني تمكين الآخرين من تأدية أدوارهم في المهمات والمشــاريع دون تدخُّل أو مبالغة في ممارســة الإدارة، وفي مواقف التغيير المعقدة يغدو من المهم جداً للقادة أن يأتمنوا الآخرين حتى يقدِّموا وجهات نظرهم وخبراتهم الخاصة.

كثيرٌ من القادة يجدون صعوبةً كبيرة في الموازنة بين المقدرتين الســابقتين، فأسطورة القائد البطولي الخارق الذي يبقى قوياً مقداماً ومعتمداً على نفســه في وجه التحديات الاســتثنائية لا تــزال متجذرةً في الأعــماق، لكن الحقيقة هي أن القادة يجدون فرصة أكبر للتقدم والارتقاء عندمــا يواجهون الظروف المعقدة بفريق قوي من الحلفاء، فمهما كان القائد قوياً فإن العمل الجماعي التعاوني يتيح استبصاراً وابتكاراً وتنفيذاً لا يمكن لأعظم الأفراد موهبة تأديته مستقلاً بنفسه.

٦- الموازنة بين الاعتماد على الخبرات الماضية والقدرة على مفارقة المألوف:

في خضــم الأزمــات يميل القادة إلى الاعتــماد على المقومات والمقــدرات التي أوصلتهم في المــاضي إلى النجــاح، لكن المبالغة في الاعتماد على الطــرق المجربة قديماً يمكن أن تحبس القادة ضمن إستراتيجيات لا تصلح للوضع الحاضر، والفشل في إدراك الظروف التي تتطلب أساليب جديدة يمكن أن يكون كارثةً مدمرة.

ولذلــك ينبغي أن تتوفر لــدى القائد مقدرة كبيرة على التحرر من نطاق الراحة وتحدي أنماط العمل والتفكير المفضلة، وباختصار: المقدرة على التفكير والقيام بما ينبغي القيام به، وليس بما يرغب في القيام به.

إن المتناقضات الستة السابقة تمثِّل (١٢) قدرة مهمة للتغيير يجب تدريب القادة عليها، والجديــر بالذكر أن كلاً مــن (بنكر وويكليفيد) يعملان بوصفهــما خبيري تدريب في مركز القيــادة الإبداعيــة، وهو أحد المراكز المشــهورة والناجحة في تطوير القيــادات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وبمراجعــة الأدبيات العربية نجد أن الباحثين العرب يقدِّمون تصوراتٍ مماثلةً للكتابات الغربية من حيث الاهتمام بالبُعد الإنســاني في قيادة التغيــير، حيث يذكر (توفيق، ٢٠٠٩) أن قيــادة مبــادرات التغيــير في المنظــمات تحتــاج أن يقوم القــادة بعــدة أدوار، أهمها (توفيق، ٢٠٠٩م: ٢٣):

١- دور القائد المبادِر: الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة إستراتيجية لتطبيق الرؤية.

٢- دور المتصل: الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.

٣- دور القائد القدوة: الذي يكون قدوةً للآخرين في تصرفاته وتفكيره بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.

كــما يؤكد عرفة (٢٠١٢م: ٢٠) على بعض المتطلبات لقادة التغيير لكي يقوموا بأدوارهم، وهي كما يلي:

- يجــب على قادة التغيير مســاعدة الموظفين على الانتقال من الحالــة القديمة إلى الوضع الجديــد بكل ارتياح وثقة، وتوضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير بدقة وشــفافية، وطمأنتهــم بأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشــخصية، وذلك من خلال بناء علاقات جيدة معهم؛ الأمر الذي يتطلب حرفية مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات.
- لا بــد لقــادة التغيير أيضاً أن يهتمــوا اهتماماً جلياً بتكوين فريــق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن، وبذل كل جهد ممكن من أجل إنجاح عملية التغيير.
- لا بد من ذكر أن نجاح عمل الفريق أثناء المرحلة الانتقالية يتطلب التركيز على الضرورات الســت التالية، وهــي: المعرفة الواســعة، والرؤية الثابتــة، والإيمان الراســخ، والمبادرة، والتدريب، والتطوير.

خطوات قيادة التغيير:

حيــث إن القــدرة على قيادة التغيير تعتبر قابلة للتعلُّم والاكتســاب من خلال المداخل المختلفــة لتطوير المــوارد البشرية، فإنه من الأهمية مســاعدة القادة على اكتســاب هذه القدرة من خلال توضيح الإجراءات والخطوات التي تضمن القيادة السليمة للتغيير، ويشير

في هذا الصدد (الحسن، ٢٠٠٥: ٥٤) إلى أن عملية قيادة التغيير تتطلب إطارَ عمل ضمن خطة واضحة ومستهدفة، تتمثل في اتباع مجموعة من الخطوات بدءًا من تخطيط التغيير كخطوة أساسية ترتبط ببلورة وصياغة الأهداف الضرورية وصولاً لتحقيق التغيير المطلوب، وتفصيل هذه الخطوات كما يلي:

- تشخيص وتحليل المشكلة المنوطة بالتغيير.
- تحديد الأهداف المنشودة التي ترتبط بالرؤية.
- وضع خطة مفصلة مبنية على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد.
- تنفيذ وتحقيق الأهداف المنشودة وفقاً لسياسة المنظمة أو المكان الناشد للتغيير.
- البحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة تتفق مع الرؤية الخاصة بالتغيير لدى القائد.
- الحصول على دعم ومساندة عملية التغيير والالتزام بها، وهذا قد يتمثل في الإمكانات المادية والبشرية في المنظمة.
- اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج المرتبطة بالتغيير.
- اتخاذ القرار المناسب بناءً على اتباع الخطوات السابقة.
- مراقبة سير العمل وأدائه ومراقبة هذه المتابعة.
- متابعة كيفية تحقيق النتائج من خلال التغذية الراجعة.

إن من أفضل النماذج العملية لقيادة التغيير وتُستخدم على نطاق واسع من قِبل الشركات الاستشارية الرائدة لمساعدة المنظمات الراغبة في إحداث التغيير، منهجية جون كوتر (٢٠٠٢م) التي قدَّمها في كتابه (قلب التغيير "The Heart Of Change")، وهي عبارة عن منهجية مكونة من ثماني خطوات لإحداث التغيير، وتعتمد على النموذج القديم والمشهور لكيرت لوين الذي يضع ثلاث مراحل لإحداث التغيير: إذابة الجليد، إدخال التغيير، إعادة التجميد. كما تعتمد على فرضيات علماء السلوك حول تعامل وردود أفعال الناس نحو التغيير، وهي على النحو التالي: (التأمل ← الشعور ← التغيير)، ويلخص الجدول رقم (٤) تلك الخطوات الثماني وما تتضمنه من إجراءات (Kotter, 2002: 35):

جدول (٤): ملخص لمراحل نموذج جون كوتر لإدارة التغيير

المرحلة	الخطوات	ما يتم إنجازه في كل خطوة
المرحلة الأولى إذابة الجليد	١- إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير.	هدف هذه الخطوة إيجاد ضغط قوي للتأمل في الحاضر للتخلص منه، وفي هذه الخطوة يتم: ١- القضاء على مظاهر الشعور بالرضا الذاتي. ٢- تحديد أساليب التغيير من خلال إظهار نقاط الضعف. ٣- أخذ قيادة المنظمة للتغيير مأخذ الجد.
	٢- إيجاد تحالف قوي لقيادة التغيير.	هدف هذه الخطوة بناء فرق عمل تقود التغيير، على أن تكون هذه الفرق مشكَّلة بطريقة صحيحة ويجمعها هدف مشترك ولديها قدر مناسب من الثقة المتبادلة، ويتم تشكيل نوعين من الفرق: ١- فريق التوجيه من القيادات العليا. ٢- فرق التوجيه الميدانية، وتتولى التنسيق ووضع الخطط موضع التغيير.
	٣- تطوير الرؤية والإستراتيجية.	هدف هذه الخطوة وضع صور جذابة ومرغوبة للتغيير المطلوب تحقيقه، والطريقة التي سيتم استخدامها لتحقيق تلك الرؤية: - يتولى فريق التوجيه وضع الرؤية وبناء الإستراتيجية. - يتولى فريق التوجيه الميداني وضع الخطط والميزانيات.
	٤- توصيل الرؤية لكافة أفراد المنظمة.	يتم في هذه الخطوة الاستخدام الفعَّال لكافة وسائل الاتصال اللفظي وغير اللفظي لنشر الرؤية.
المرحلة الثانية إدخال التغيير	١- تمكين العاملين لتنفيذ التغيير.	تهدف هذه الخطوة إلى توفير البيئة المناسبة لتنفيذ الرؤية، ويتم فيها: ١- إزالة الصعوبات والمعوقات في كافة الجوانب، سواء الهيكل التنظيمي أو مهارات العاملين أو أساليب العمل أو حتى إزالة القادة المقاومين للتغيير. ٢- تشجيع المخاطرة والابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة، والتعامل البنَّاء مع الفشل، والتعلُّم من الخبرات.
	٢- تحقيق مكاسب صغيرة.	هدف هذه الخطوة إثبات أن الإستراتيجية الجديدة سوف تنجح من خلال تحقيق بعض المكاسب والنجاحات المبكرة خصوصاً أن نتائج التغييرات سوف تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر، فكان لا بد من تحقيق مكاسب سريعة للحفاظ على الحماس نحو الرؤية.
	٣- عدم التوقف عن العمل.	هدف هذه الخطوة الحفاظ على قوة الدفع للتغيير ومنع الانتكاسة خاصة في ضوء تحقيق بعض من المكاسب مما قد يجعل البعض يكتفي بتلك النجاحات، وهنا في هذه الخطوة يتم: - إضافة مزيد من الموارد. - انضمام المزيد من المديرين. - تبسيط الهيكل التنظيمي.

المرحلة	الخطوات	ما يتم إنجازه في كل خطوة
المرحلة الثالثة إعادة التجميد	تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.	يعتقد كوتر أن الثقافة تتغير إذا تغيرت السلوكيات وحققت هذه السلوكيات نتائج إيجابية؛ لذلك يرى أن تغيير الثقافة يكون في آخر مراحل إدارة التغيير، فبعد تحقُّق المكاسب ستتعزز السلوكيات، وبالتالي تتعزز القيم التي تدعم السلوكيات الجديدة؛ لذلك يتم في هذه الخطوة: - توضيح النتائج بشكل ملموس. - الانفتاح والمناقشة لكافة القضايا. - عدم التمسُّك بالموظفين الذين لا يتبنون الثقافة الجديدة. - ربط عمليات الترقية بالثقافة الجديدة.

المصدر: Kotter, 2002.

إن نموذج جون كوتر من النماذج العملية التي أسهمت في توضيح كيفية حدوث التغيير، ويحظى بقبول واسع في البرامج التدريبية، إذ يسهل تدريب المديرين على تلك الخطوات، حيث يكون بمثابة دليل استرشادي يقيس فيه المديرون جدوى ما قاموا به من عمليات؛ لذا تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة لتحديد مدى فعالية المديرين في الأجهزة الحكومية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لإحداث التغيير.

الأنماط الشخصية وقيادة التغيير:

إنَّ أصعب ما يواجه برامج بناء قادة التغيير في المراكز المتخصصة في هذا المجال هو وضع مقاييس تقيس مدى توفُّر الطاقات الكامنة والرغبة والقدرة على القيادة، ولقد شاع استخدام نموذج (DISC) لقياس وتحليل أنماط الشخصية القيادية، وهذا النموذج ظهر في العشرينيات من القرن الماضي على يد عالم نفسي في جامعة كولومبيا يُدعى (William Marston). فقد كان يُستخدم في قياس وتحليل الشخصية بشكل عام إلا أنه استُخدم في مجال الأعمال لقياس الشخصية القيادية في الآونة الأخيرة، وتمَّ تطويره من قِبل العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى أن شاع استخدامُه في مراكز التدريب المتخصصة، وأصبح يُعرف الآن بالجيل الثالث من تقييم الشخصية القيادية باستخدام نموذج DISC (Sugerman, 2011).

وعلى غرار النماذج الســلوكية المشــهورة في الإدارة يتم قياس أنماط الشخصية من خلال بُعد الاهتمام بالعمل مقابل الاهتمام بالناس إلا أن هذا النموذج يضيف بُعداً آخر هو بعدُ التكيُّف مع التغيير؛ وعليه هناك أربعة أنماط قيادية (السويدان والعدلوني، ٢٠٠٦م: ٣٩):

- مســيطر Dominant: يحبُّ التغيير وسريع في التكيف معه، ومحبٌّ للعمل، ويركز على إنجاز المهام.
- مؤثــر Influential: يحب التغيير وسريع في التكيف معه، ومنفتح على الآخرين، ويهتم بالعلاقات الإنسانية في العمل.
- مستقــر Steady: لا يحب التغيير وبطيء في التكيف معه، ويحب العمل وإنجاز المهام.
- حَــذِر Cautious: لا يحب التغيير وبطيء في التكيف معه، ومنفتح على الآخرين، ويهتم بالعلاقات الإنسانية.

ويوضح الجدول رقم (٥) أنماط الشخصية القيادية لكل نمط:

جدول (٥): أنماط الشخصية القيادية حسب نموذج DISC

أ - مسيطر Dominant	ب - مؤثر Influential
١- قيادي حريص على العمل.	١- يستمتع بمخالطة الآخرين.
٢- قوي الشخصية.	٢- محبوب وقيادي.
٣- يقبل التحدي.	٣- بارع في الإلقاء.
٤- سريع في اتخاذ القرار.	٤- يحفِّز مَن حوله.
٥- يكسر التعليمات لمصلحة العمل.	٥- كثير الإنتاج وسريع الإنتاج من خلال الآخرين.
٦- يحبُّ أخذ المزيد من الصلاحيات.	٦- يترك انطباعاً جيداً لدى مَن يقابله لأول مرة.
٧- لا تضايقه التغييرات الجذرية.	٧- يحبُّ مساعدة الآخرين.
٨- يفضِّل أن يدير العمل ويوجه الآخرين.	٨- يفضِّل أن يشاركه الآخرون في إدارة العمل.
٩- يبرز في الأنشطة الجماعية.	٩- مستمع جيد.
١٠- يحلُّ المشاكل بحزم وبدون مراعاة للمشاعر.	١٠- يخالف اللوائح بطرق ذكية.
١١- أوامره واضحة ومباشرة.	١١- يحرِّك الآخرين بدون أوامر مباشرة.
١٢- يملُّ من الاستمرار في العمل بعد ٣ إلى ٥ سنوات.	١٢- يملُّ من الروتين ونفس العمل ويحب الإبداع.
١٣- يصلح للأعمال القيادية قصيرة المدى.	١٣- يصلح للأعمال القيادية طويلة المدى.

ج - مستقر Steady	د - حَذِر Cautious
١- من السهل توقُّع كيف سيتصرف. ٢- يفضِّل البقاء في عمل واحد. ٣- يحب التفاصيل ويصلح للعمل الدقيق الذي ليس فيه احتكاك بالناس ويتطلب الدقة وقلة الأخطاء. ٤- لا يحب كثرة التغييرات. ٥- لا يتشتت في أعمال كثيرة، بل ينهي مهمة قبل البدء في أخرى. ٦- ولاؤه عالٍ للجهة التي يعمل فيها ويدافع عنها. ٧- لا يحبُّ العجلة في العمل. ٨- هادئ ومهدئ للآخرين. ٩- يحبُّ التطور المتدرج. ١٠- يحب الأنظمة لا الأوامر، حريص على الالتزام بالأنظمة. ١١- لا يضايقه العمل الروتيني.	١- يحبُّ الأعمال التنفيذية التي فيها احتكاك بالناس وحريص على رضاهم. ٢- محبوب وعلاقاته واسعة. ٣- لا يضايقه أن يراقبه رئيسه في العمل. ٤- حسن المعشر والكلام. ٥- يقدِّم العلاقات ورضا الناس على الإنجاز. ٦- مطيع لِمَن فوقه. ٧- يقف لتقييم العمل باستمرار. ٨- يفكر بحذر حتى لا يخسر علاقاته. ٩- مرن مع الآخرين. ١٠- لا تضايقه الأوامر. ١١- لا يضايقه العمل الروتيني.

المصدر: السويدان والعدلوني، ٢٠٠٦م.

ثانياً - القدرات الوظيفية للقادة والقدرة على قيادة التغيير:

القدرات الوظيفية بشكل عام هي متطلبات يجب أن يتحلى بها الشخص ليكون فعَّالاً في وظيفة أو دور أو مهمة أو واجب يقوم به، هذه المتطلبات قد تكون سلوكيات ملائمة للعمل (ما يفعله أو يقوله الشخص وينتج عنه أداء سيئ أو جيد)، أو قد تكون دوافع (كيف يشعر الشخص نحو عمله أو منظمته)، أو معارف ومهارات فنية (ما يعرفه ويمارسه الشخص فيما يتعلق بالمعلومات والتقنيات والإجراءات والتنظيمات ... إلخ)، ولكن جميع هذه المتطلبات يتمُّ تحديدُها من خلال دراسة الوظائف والأدوار.

وحيث إن القيــادة الإدارية من الوظائف والأدوار الرئيســية في المنظمات فقد حظيت باهتــمام كبير لوضع إطار عام يمثل أهم القدرات التي يجب أن تتوفر فيمن يشــغل هذه الوظيفــة، كما أن كثيراً من النــماذج أو الأطُر النظرية والعملية للقدرات القيادية أكدت أن قيــادة التغيير تعتبر من القدرات الرئيســية التي يجب أن تتوفّــر في القائد، من منطلق أن إحداث التغيير من أهم أدوار القيادة؛ لذا فإننا في هذا المبحث ســنناقش الموضوع في ثلاثة أجزاء، وهي:

١- مفهوم القدرة الوظيفية بشكل عام.

٢- القدرات القيادية حسب النماذج المشهورة في هذا المجال.

٣- قدرات قيادة التغيير بشكل خاص.

١- القدرة الوظيفية competency:

هنــاك اتفاق على أنَّ القدرة (الجدارة) تتضمن المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لإنتاج المخرجات الرئيســية للمنظمة والفرد، على سبيل المثال، تحتاج منظمة ما من ضمن القدرات الأساســية لها على المستويين التنظيمي والتقني قدرة التجاوب السريع مع التقنية؛ لذا فإن الموظفين تمشــياً مع هــذا لا بد أن يكون لديهم قدرة على اســتخدام التكنولوجيا؛ ولذلك فإنه ينبغي أن تكون هناك صلة بين قدرات المنظمة وقيمها والأداء المتوقع لتحقيق أهدافها بكفاءة (Heneman, 2002: 165).

القــدرة الوظيفية (الجــدارة) هي مدخل حديث نســبيًّا لإدارة المــوارد البشرية، ظهر في عــام (١٩٧١م)، ارتبط مولده بحل مشــكلة صادفتها وزارة الخارجيــة الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشــغل إحدى الوظائف الحساســة، كانت اختبارات القبول لشغل هذه الوظيفــة (على دقة هذه الاختبــارات وتعقيدها) غير كافية لعمــل اختيارات صحيحة بين المتقدمين لشــغل الوظيفة، حيث ثبت بعد اســتخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين لشــغل الوظيفة ومستوى الأداء الفعلي للناجحين منهم (بعد التعيــين) في ميدان العمل؛ لذا لجأت الخارجية الأمريكية إلى الخبير الإداري (ماك ماكيلاند) للمســاعدة في حل المشكلة، طلب «ماك ماكيلاند» قائمتين بأســماء بعض شاغلي الوظيفة، على أن تقتصر القائمة الأولى على أسماء الموظفين المشهود لهم بالتفوق الفعلي (بغض النظر

عــن نتائجهم في اختبارات القبول)، في حين تشــتمل الثانية على أســماء ذوي الأداء المتدني فقــط، ثم قام بعقد دراســة ميدانية بهــدف التعرُّف على الخصائص المشــتركة التي يتمتع بهــا المتفوقون في العمل ولا يتمتع بها الآخرون، وبذلك اســتنبط ماكيلاند قائمة الخصائص (الجــدارات) التي تميز المتفوقين عــن الباقين، والتي أطلق عليها لاحقًــا «نموذج الجدارة» لتلك الوظيفة، وقد توسَّعت الدراسات بعد ذلك في أساليب بناء الجدارات وتطبيق «نماذج الجــدارة» في إدارة الموارد البشرية، ومنها: جهود فــولي ١٩٨٠م، وبلانك ١٩٨٢م، وبويتزيز ١٩٨٢م، وزمك ١٩٨٢م، ومارلو ووينبرج ١٩٨٥م، ومكلاجان١٩٩٠م، وكولويز بجسيك ١٩٩١م (Heneman, 2002: 167).

تعريف القدرة الوظيفية:

تختلف الكتابات العربية في ترجمة كلمة competency، حيث يستخدم البعض مصطلح جــدارة أو كفاءة أو قــدرة، ونعتقد أن كلمة قدرة أكثر ملاءمــةً؛ إذ تعني لغوياً القوَّة على الــشيء والتمكُّن منه، وهذا قريب من المعنى الاصطلاحي للمفهوم، كما يظهر من دراســة تعريفــات competency في الأدبيات الأجنبية التي تــدور حول أنها تعني وصف المهارات الشخصية وسلوكيات العمل بشكل يمكن قياسه، وذلك لاستخدامه لتحقيق أهداف العمل.

وفيما يلي نســتعرض بعض التعريفــات التي أوردها أحمد كردي (٢٠٠٥م) في دراســة منشــورة في http://albuthi.com/blog/443، اســتعرض فيها تعريفات الباحثين المهتمين بهذا المجال:

- السمة الكامنة لدى الفرد والتي تؤدي إلى الأداء الفعَّال أو المتميز.
- أنها أبعاد السلوك الواقعة وراء الأداء المتميز.
- أنها مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعَّال في الوظيفة.
- هي الخصائص الشخصية (مثل: المعارف، والمهارات، والأنماط الذهنية، والدوافع الكامنة، وما شابهها) التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقِّق الأداء الناجح.
- تعني مجموعة من العناصر والصفات التي تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية، والانضباط في العمل، وحسن التعامل والسلوك، ونحو ذلك مما تقديره متروك لصاحب العمل.

- السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكِّن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية تفوق المعدلات العادية.
- هي خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعَّال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة.

ويرى كردي أن الجدارة الإدارية هي مجموعة من العوامل الإيجابية تجعل الفرد المناسب جديراً بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية، ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، ولها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلٍّ من العمل والعاملين والعملاء.

وفي مؤتمر عُقد في جوهانسبرج عام (١٩٩٥م) تمَّ تعريف القدرة الوظيفية بأنها: مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكِّن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية تفوق المعدلات العادية. http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/153004.

من هنا يظهر أن للقدرة الوظيفية مجموعة من المكونات، وهي (Heneman, 2002: 165):

١- الدوافع: وهي تعبِّر عن مستوى القوة الداخلية التي تدفع الفرد باتجاه ممارسة سلوك معين؛ أي أنها الأشياء التي يفكِّر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة (على سبيل المثال: دائما ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم، وتحمُّل المسؤولية الشخصية لإنجازها).

٢- الصفات: وهي تمثِّل الخصائص الشخصية التي تميِّز الفرد عن غيره، مثل: سرعة البديهة، والذكاء، وبُعد النظر، والكياسة، والقدرة على إدارة المواقف. فالخصائص الشخصية تؤثر على الاستجابة للظروف أو المعلومات (على سبيل المثال: زمن الاستجابة وقوة الإبصار تعتبران صفتين ماديتين للطيار المقاتل). كما أن التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح.

٣- الاتجاهات: وهي توجُّهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية. (على سبيل المثال: تعتبر الثقة بالنفس، أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعَّالاً في أي حالة تقريباً، جزءاً من المفهوم الذاتي للشخص). وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابة يمكنها

أن تنبِئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.

٤- المعرفـة: هـي المعلومات التي لدى الشـخص في مجال معرفي معين (مثـل، معرفة الجراح بالأعصـاب والعضلات في الجسـم البـشري)، والمعرفة جدارة مركبـة، فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في التنبؤ بمستوى أداء العمل؛ لأنها تهتم بقياس المعلومات والمهارات لا بالطريقة التي تُستخدم بها المعلومات في العمل، ويلاحظ أن العديد من اختبارات المعرفة تقيس قدرة الذاكرة على الاسترجاع، في حين أن ما يهم هو القدرة على إيجاد المعلومات.

٥- المهـارة: هي قدرة الفرد على اسـتغلال المعـارف التي اكتسـبها وتوظيفها في الجانب التطبيقي العمـلي، أي إنها القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية (مثل، المهارة المادية لطبيب الأسنان هي أن يقوم بحشو الضرس بدون أن يتلف العصب).

ومن المؤكد أنه توجد علاقة سببية قوية بين درجة القدرة الوظيفية لدى الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسـلوكيات تتحول المهارات والسـمات الوظيفيـة الرفيعـة إلى أداء ممتاز وإنجـازات؛ لذا يتم التمييز عادة بين مسـتويين للقدرة الوظيفية والمعايير الأكثر استخداماً في دراسات القدرة الوظيفية، وهما (رياض، ٢٠٠٩م: ١١):

١- الأداء المتفوق: ويُعرف إحصائياً بانحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسـط، وهو مسـاوٍ تقريباً للمستوى الذي يحقِّقه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل معين.

٢- الأداء الفعَّال: والمعنى الحقيقي له عادة هو «أدنى مستوى مقبول» من العمل أو الحد الأدنى الذي لو انخفض عنه الموظف لم يعتبر ذا جدارة لإنجاز هذا العمل.

وحيـث إن بإمكان القدرة الوظيفية أن تتنبأ بالشـخص الذي يجيـد أو لا يجيد القيام بعمل ما، وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة؛ فقد أصبحت المنظمات مهتمة ببناء نماذج للقدرات الوظيفية المطلوبة لجميع الوظائف فيها، وتسـتخدمها في كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل (رياض، ٢٠٠٩م: ١٣):

١- الاختيـار والتعيـين: تسـاعد نماذج القـدرات الوظيفية على أن تكون قـرارات التعيين والاختيـار معتمدة عـلى بيانات أكثر تعلقـاً بإمكانيات النجـاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

٢- الترقية والمســارات الوظيفية: يساعد نموذج القدرات الوظيفية في اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها لاحتمالات نجاح الشخص في الوظيفة.

٣- التدريــب والتطوير: يوضِّح نمــوذج القدرات الوظيفية الفجوة في المهارات، حيث يظهر الفــرق بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهــارات وما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

٤- إدارة الأداء: تقلِّل نماذج القدرات الوظيفية إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء، وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدريج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

٢- القدرات القيادية:

هنــاك عددٌ كبير من الدراســات التجريبية في مجال أدوار ووظائــف المديرين تؤكد أن القدرة القيادية من أهم القدرات الوظيفية التي يجب أن تتوفر في شاغلي الوظائف الإشرافية في جميع أنواع المنظمات، وفي جميع المســتويات الإشرافية، على سبيل المثال، ذكر (Sparks & William, 2008: 58) أنه غالباً ما تُناقش القيادة في أدبيات القيادة الحديثة من منظور القــدرات التي يجــب أن تتوفر في القائد الفعَّــال؛ لذا فإن منظور قدرات القيادة يســتند إلى دراســة ســلوكيات القادة الناجحين، ثُمَّ تفتيت تلك الســلوكيات والمواقف والمهارات في مرتكزات سلوكية قابلة للقياس؛ ومن ثَمَّ وضعها معاً في شكل أبعاد تدلُّ على الأداء المتفوق، باختصار، القدرات القيادية هي: المعارف والمهارات والسمات التي يحتاج أن يمتلكها القادة وتظهر في أدائهم ليتمكنوا من أداء أدوارهم ووظائفهم بكفاءة (Kin et al, 2014: 7).

إن المنظــور للقيادة على أنهــا تختلف عن الإدارة التي تنتج النظام والاتســاق، في حين أن القيادة تنتج التغيير والحركة - انعكس على الســلوكيات والأدوار التي يُتوقع من القادة الناجحــين القيام بها، وهذا ما يؤكده أحد أبــرز علماء الإدارة العامة ورئيس الاتحاد الدولي لمعاهد ومدارس الإدارة العامة (ميشيل وبوكيرت، ٢٠١٤م: ١٩)، حيث يؤكد أنَّ أدوار القادة في النصف الثاني من القرن العشرين تتطلب بشكل واضح القيام بثلاث مهام رئيسية، هي:

- تأسيس الاتجاهات من خلال خلق الرؤية وصنع الإستراتيجيات.
- المواءمة بين الأشخاص من خلال الإشراك في الرؤية وبناء الفرق.
- التحفيز والإلهام من خلال بث الطاقة الإيجابية والتمكين.

وهــذا يعني أن القادة المعاصرين لا بد أن تكون لديهم القدرة على خلق وصياغة رؤية واقعية وجذابة، كما يجب أن يتمتعوا بشــخصية عصرية جذابــة قادرة على إيصال الرؤية والتوقعــات، وبالتالي هناك حاجة إلى أن يتعلم القادة مهارات الثقة بالنفس، والتواصل مع الآخرين، ... إلخ (ميشيل وبوكيرت، ٢٠١٤م: ٢٧).

قام مجموعة من الباحثين باســتعراض كثير من الأدبيات حــول أهم القدرات القيادية، وتمَّ تلخيصها كما في الجدول رقم (٦) (Kin et al, 2014: 12):

جدول (٦): وصف الكفاءات القيادية

الكفاءة القيادية	وصفها
١- قيادة الموظفين.	تفويــض التقارير المبــاشرة، التحــلي بالصبر والعدل، وضــع توقعات واضحة للأداء.
٢- الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل.	تحقيــق التوازن بــين أولويات العمل مــع الحياة الشــخصية بحيث لا يُهمِل أيًّا منهما.
٣- الإدارة القائمة على المشاركة.	استخدام مهارات الاستماع والتواصل لإشراك الآخرين وبناء التوافق.
٤- سعة الحيلة.	أن يحل المشــاكل بمرونة، الفهــم والعمل بفعالية مــع الإدارة العليا، أن يكون مفكراً إستراتيجيًّا.
٥- إدارة التغيير.	استخدام إستراتيجيات فعَّالة لتيسير التغيير، والتغلب على مقاومة التغيير.
٦- التعاطف والحساسية.	يهتم لآمال وأحلام الآخرين، وتقديم المشــورة الحكيمة، يكون حسَّاساً من عدم إرهاق الآخرين.
٧- الوعي الذاتي.	تحديد نقاط القوة والضعف، والسعي لردود الفعل الصحيحة.
٨- يكون سريع التعلُّم.	سرعة إتقان المعرفة والمهارات التقنية الجديدة، وتعلُّم العمل بسرعة.
٩- يواجه مشاكل الموظفين.	التحرُّك بسرعة وبدون هراء، اتخاذ القرارات استناداً إلى الأداء.
١٠- القيام بكل ما يلزم.	المثابرة على الرغم من المحن مع تحمُّل كامل المسؤولية.
١١- التعامل مع الناس بسهولة.	وجود دفء الشخصية والتحلي بروح الدعابة.

الكفاءة القيادية	وصفها
١٢- بناء وإصلاح العلاقات.	العمـل جاهداً لفهم الآخرين، والحصـول على تعاون الزملاء والعملاء والتفاوض بشكل جيد، وعدم استعداء الآخرين.
١٣- الاستقامة ورباطة الجأش.	عدم لوم الآخرين أو الإسـاءة إليهم، والاسـتقامة، وتجنُّب الغطرسـة والسخرية وتقلُّب المزاج، التعامل مع حالات خارجة عن إرادة الشخص.
١٤- الاهتمام بالاختلافات.	احترام وجهات النظر المختلفة.
١٥- إدارة المهنة.	استخدام العلاقات والشبكات المهنية لإدارة المهنة الخاصة.
١٦- الحسم.	عرض التحيُّز للعمل وحساب المخاطر، وأن يكون سريعاً وقريباً عند الحاجة.

المصدر (Kin et al, 2014).

وحيـث إنه يوجد كمٌّ ضخم جداً من كتابات علـماء القيادة الذين تناولوها من منظور القـدرات التي يجـب أن تتوفر في القائد سـنعرض جهدين ضخمـين: الأول، هو منهجية (كوزس وبوسـنر) للقـدرات القيادة التي جـاءت نتيجة مجهود بحثي ضخم اسـتمر لمدة خمسـة وعشرين عاماً، وشملت نتائج دراسـة ميدانية لعينة من (مليون ونصف) موظف من قارات العالم السـت، وعينة من (ألف وخمسمائة) مدير (كوزس وبوسنر، ٢٠٠٤م: ١٨). والجهد المتميز الآخر هو قدرات القيـادة للقادة الأذكياء عاطفياً (لدانيل جولمان وآخرين) الـذي كان حصيلة جهود طويلة على مدى عشرين سـنة، وأيضا كان متميزاً بربط التشريح العصبي للمخ بوظائف القيادة (جولمان، ٢٠٠٤م: ٦٠).

منهجية كوزس وبوسنر للقدرات الخمس للقيادة:

توصل كلٌّ من كوزس وبوسـنر إلى خمس قدرات أساسـية وعشرة سلوكيات أو التزامات من القادة، وهي على النحو التالي (كوزس وبوسنر، ٢٠٠٤م: ٢٥):

١- الإلهام برؤية مشتركة:

- وضع تصوُّر للمستقبل مثير وجذَّاب.
- إشراك الآخرين في الرؤية.

٢- تجسيد للقدوة التي يُحتذى بها:

- وضع القيم التي يؤمن بها، والاهتمام بالقيم المشتركة.
- تكامله من خلال تطابق أقواله مع أفعاله.

٣- تحدي الوضع الراهن:

- اقتناص الفرص والبحث المستمر عن مجالات للتحسين.
- المخاطرة والتعلُّم المستمر.

٤- تمكين الموظفين:

- تشجيع التعاون من خلال بناء الثقة ودعم العلاقات.
- دعم الموظفين من خلال مشاركة السلطة والمسؤوليات.

٥- تشجيع القلوب:

- الاعتراف بالإسهامات والتقدير للأداء الفردي المتميز.
- تحقيق نجاحات صغيرة والاحتفاء بها.

قدرات القيادة الأساسية للقادة الأذكياء عاطفياً:

يحدِّد (دانيل جولمان وزملاؤه) فئتين رئيسيتين للقدرات القيادية، تتعلق الفئة الأولى بتعامل القائد مع عواطفه ومشاعره، وتتضمن قدرتين فرعيتين؛ وأما الفئة الثانية فتتعلق بتعامله مع مشاعر وعواطف الآخرين، وتتضمن أيضاً قدرتين فرعيتين، وذلك على النحو التالي (جولمان، ٢٠٠٤م: ٤٦):

١- القدرات الشخصية: وتحدِّد هذه القدرات كيفية إدارة القائد لنفسه، وتتضمن قدرتين فرعيتين:

- الوعي الذاتي:
- الوعي الذاتي العاطفي: قراءة الشخص لعواطفه الخاصة والتعرف على تأثيرها باستخدام «الإحساس الداخلي» لتوجيه القرارات.
- التقويم الذاتي الدقيق: معرفة الشخص لقواه وحدوده.
- الثقة بالنفس: إحساس ثابت بقيمته وقدراته.

- الإدارة الذاتية:

- ضبط النفس العاطفي: ضبط العواطف الضارة والاندفاعات.

- الشفافية: إظهار الأمانة والنزاهة والثقة.

- التأقلم: المرونة عند التأقلم مع الأوضاع المتغيرة أو العقبات العارضة.

- الإنجاز: الحافز لتحسُّن الأداء لتلبية معايير داخلية للامتياز.

- المبادرة: الاستعداد للتصرُّف واغتنام الفرص.

- التفاؤل: رؤية الجانب المشرق من الأحداث.

٢- القدرات الاجتماعية: وتحدِّد هذه القدرات كيف يدير القائد العلاقات، وتتضمن قدرتين فرعيتين:

- الوعي الاجتماعي:

- التقمُّص العاطفي (الوجداني)؛ أي الإحساس بعواطف الآخرين، وفهم وجهات نظرهم، وإبداء الاهتمام الفعلي بمشاغلهم.

- الوعي التنظيمي: قراءة التيارات وشبكات القرار والسياسات على مستوى التنظيم.

- الخدمة: إدراك وتلبية حاجات البائع والعميل.

- إدارة العلاقات:

- القيادة الرشيدة: التوجيه والتحفيز برؤية واضحة.

- التأثير: إيجاد عدد من أدوات الإقناع.

- تطوير الآخرين: مساندة قدرات الآخرين من خلال التغذية المرتدة والإرشاد.

- الحفز على التغيير: البدء في إدارة وقيادة المنظمة بطريقة جديدة.

- إدارة الأزمات: حل الخلافات.

- تكوين الروابط: تنمية شبكة من العلاقات والحفاظ عليها.

- العمل في فريق والتعاون: التعاون وتكوين روح الفريق.

القدرات القيادية للقادة في القطاع العام:

بعد أن اســتعرضنا بشــكل عام القدرات القيادية، فإنَّ السؤال الذي يطرح نفسه: هل تختلــف القــدرات القيادية للقادة في القطــاع العام عنها للقــادة في القطاع الخاص؟ على الرغــم من أن الوظيفة الإدارية يمكن أن تكــون متقاربةً في القطاعين الخاص والعام، إلا أن الســياق والبيئة التي يعمل فيها قادة القطاع العام تؤدي إلى اختلاف طبيعة الممارسة لتلك الوظائف، وبالتــالي تؤدي إلى اختلافات في القدرات. لقد بدأ البحث عن القدرات القيادية للقــادة في القطاع العام منذ أن قام بوياتــز (١٩٨٢م) بتطوير نموذج من الكفاءات الإدارية مع (١٩) من الصلاحيات العامة التي تكون للمدير المتميز (Voet, 2014: 373).

ويرى مجموعة من الباحثين (Karp & Helgo, 2008: 39) أن هناك ثلاث مجموعات من القدرات للقادة في القطاع العام، وهي: الكفاءات التفسيرية (interpretive competencies) التي تصف المديرين الذين يعرفون كيفية التعامل مع تشــوش المعلومات في القطاع العام وإدراك الإشــارات السياســية والمحفزات والمثــيرات وربطها بالقضايا الجديــدة أو الحالية، والقــدرات المؤسســية (institutional competencies) التــي تتعلق بقــدرة القائد على تحديــد وإطلاق القضايــا الجديــدة والحالية والحفاظ عــلى زخمها، والقــدرات اللفظية (textual competencies) التــي تصف قــدرة القائد على اســتخدام الكلمات والتأثيرات الاتصالية لعرض وإبراز القضايا والسياســات؛ وبالتالي فإن القدرات القيادية في القطاع العام لهــا طابع فريد يتمثــل في القدرة على العمل ضمن أُطُر محددة، وفي الوقت نفســه يكون تحت تأثيرات الأوضاع السياسية التي يمكن أن تكون غير مستقرة، كما أن المديرين العامين لهم دور ســياسي من خلال مساعدة السياسيين في وضع تفسيرات مشتركة للسياسات. كما أن (Voet) في مقالته حول قدرات التغيير للمديرين العامين، يحدِّد خمسة مجالات رئيسية للقدرات القيادية لمديري القطاع العام: القدرة المتعلقة بالمهمة، القدرة المتعلقة بالمهنية في مجال صنع السياسة العامة، القدرة المهنية في الإدارة، القدرة السياسية، والقدرات الأخلاقية. ويعتقد أن كلاً من القدرات المتعلقة بالمهمة والمتعلقة بالكفاءات المهنية في الإدارة يتشــابه فيهــا مديرو القطاع العام مع القطاع الخاص، إلا أن قــادة الخدمة المدنية لديهم القدرات السياسية والأخلاقية التي تميزهم عن مديري القطاع الخاص (Voet, 2014: 373).

وعــلى الرغم من تميُّز قادة القطاع العام في القدرات السياســية والأخلاقية إلا أن بعض الباحثــين، أمثــال (Karp & Helgo, 2008: 91) يعتقدون أن على قــادة القطاع العام أن يتعلموا من منظمات القطاع الخاص في ممارسات إدارة التغيير خصوصاً ما يتعلق بالتعامل مــع عدم القدرة على التنبؤ وعدم اليقين، وســبل الحوكمة، والتعامــل مع الطوارئ؛ والتي جميعهــا تمثل حــالات مصاحبة للتغييرات التي يصعب التحكــم فيها. كما يرون أنه يجب عليهــم أن يتعلموا التأثير على الموظفين وتشــجيعهم حتى تحت ظل ظروف فوضوية، كما أنهــم يؤكــدون أن عملية قيادة التغيير في المنظمات العامة يجب أن لا تركز على أســاليب التغيــير المركزة على المهمــة، وأن يتم التركيز على الناس والهويــة والعلاقات، وتطوير قدرة الناس على إتمام مهامهم بطرق جديدة، كما عليهم أن يتعلموا طريقة التواصل بين الأشخاص في المنظمة، وكيفية تشكيل الهويات في المنظمات.

الإطار العام للقدرات القيادية Competency Framework:

الجديــر بالذكر أن النظر للقيادة من منظور القــدرات يعني ضمناً أن القيادة يمكن أن تُــدرس وتُكتســب، وأن كثيراً من الناس يمكــن أن يصبحوا أفضل القادة باكتســاب المعرفة والمهــارات ذات الصلــة؛ لذا ليس من المســتغرب أن القدرات تكتســب أهميةً متزايدة في عمليات إدارة الموارد البشرية.

ونموذج القدرات أو الإطار العام للقدرات القيادية (Competency modeling) طريقة لوصف الســلوك المطلوب للعاملين، وهذا النموذج يســاعد على تحديد المعارف والمهارات والقدرات الأساسية التي من شأنها زيادة فعالية الفرد في القيادة (Bolden et al, 2003: 77).

وعلى الرغم من اســتمرار الجدل بشأن جدوى وصحة نموذج القدرات والقضايا المتعلقة بقياس الاعتمادية والثبات لها، إلا إنها أداة مهمة في إدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل التعــرُّف على أكثر الكفاءات القيادية أهميــةً للنجاح في بناء منظمة إيجابية، ومن الضرورة التركيز عليها لاختيار وتدريب وتطوير المديرين، وزيادة فعالية المناصب الإدارية والقيادية؛ غير أنه من المهم لمســؤولي الموارد البشرية الاهتمام ليس فقط بالقدرات القيادية المهمة في الوقت الماضي، بل التأكُّد من أنها لا تزال مهمة في الوقت الحاضر من خلال التحديث المستمر؛

نظراً للتحولات المستمرة في بيئة المنظمات، مثل: العولمة المتزايدة، والتقدُّم التكنولوجي، وتقليص وتسطيح المنظمات، إذ يمكن أن تسهم هذه الأحداث في تغيير في أولويات المنظمات، وكذلك التغيير في أهمية بعض القدرات القيادية (Heneman, 2002: 165).

ونستعرض فيما يلي بعضَ النماذج للقدرات القيادية المستخدمة في بعض المنظمات العامة، وكما يظهر من تلك النماذج أنها تختلف في مُسميات وعدد القدرات، ولعل هذا يعود إلى اختلاف طبيعة النشاط والأهداف. كما يذكر (Bolden et al, 2003: 77) أن إطار القدرات القيادية هو جزءٌ لا يتجزأ من قيادة عملية التطوير في المنظمات التي قاموا بدراستها، حيث يتم استخدامه لتحديد محتوى وآلية الاختيار ولمساعدة الأفراد على قياس واستكشاف مستوى التنمية الخاص لديهم، ويشكِّل الأساس لعملية التغذية العكسية (٣٦٠ درجة) التي تمكِّن من رصد التقدُّم وتحديد الحاجة إلى التعلُّم والتنمية الشخصية، كما يشكِّل أساس التقييم فيها.

١- القدرات القيادية لحكومة يوكون:

القدرات القيادية الأساسية التي تصف السلوكيات اللازمة لتحقيق الرؤية التنظيمية والأهداف والأولويات لحكومة يوكون، ونموذج القدرة القيادية يتكون من ثماني كفاءات:
http://www.psc.gov.yk.ca/pdf/YG_Core_Competency_Framework.pdf

١- العمل كقدوة.

٢- تطوير الناس.

٣- التأثير في الآخرين.

٤- التفكير الإستراتيجي.

٥- تحقيق النتائج.

٦- قيادة التغيير والإبداع.

٧- التركيز على العميل.

٨- بناء قيم وأخلاقيات عالية.

توفِّر هذه الكفاءات وصفاً للســلوكيات الأساســية اللازمة لتحقيــق النجاح والمقاييس المرتبطة بها، وجميع الكفاءات تحتوي على ثلاثة عناصر:

- العنوان: هو اسم الكفاءة.
- التعريف: هو وصف الكفاءة وشرح ما تعنيه، ويشير إلى أنواع السلوك التي سيتم وصفها، وهو يوفِّر لغة مشتركة بحيث يمكن لكل فرد في المنظمة أن يفهم الأمور بنفس الطريقة.
- مقياس الســلوك: جميع الكفاءات توفِّر مقياســاً للســلوك الذي يصف كيفية إثبات كل كفاءة، وتُنظَّم بشــكل جداول توضِّح درجة التعقيد وشــدة السلوك، وتقدِّم وصفاً لأنواع الســلوكيات التي من الممكن أن يلاحظها المرء في كل مســتوى مــن الكفاءة، ويتم ترقيم مســتويات الجدول بترتيب تصاعدي، بمعنى أن كلَّ مســتوى يكون أكثر تعقيداً وصعوبة في الأداء من المستوى السابق. وتعتبر الجداول تراكمية؛ وهذا يعني أن المستويات مبنية على بعضها، على سبيل المثال: من أجل أداء سلوكيات واردة في المستوى الثالث يجب على المرء أن يكون قادراً على أداء السلوكيات الواردة في المستويين (١ و٢).

مثال توضيحي: القدوة في التعامل مع الآخرين والمسؤولية الشخصية.

التعريف: يدلُّ على قوة الوعي الذاتي من خلال التعلُّم المتعمَّد من خبرة الماضي والتأمل الذاتي:

جدول (٧): مقياس السلوك

العناصر الرئيسية في الكفاءة	السلوك الأسهل للإثبات ← التسلسل الهرمي ← السلوك الأصعب للإثبات				
	المستوى ١	المستوى ٢	المستوى ٣	المستوى ٤	المستوى ٥
تطوير الوعي الذاتي	البحث عن ردود الفعل	تحديد المضمون	دمج ردود الفعل في السلوك المطوَّر	البحث عن ردود الفعل حول السلوك المطوَّر	أكثر تقبلاً لردود الفعل

المصدر: http://www.psc.gov.yk.ca/pdf/YG_Core_Competency_Framework.pdf.

٢- الإطار العــام للكفاءات الســلوكية في الحكومة الاتحاديــة لدولة الإمارات العربية المتحدة:

يُعــدُّ الإطار العام للكفاءات الســلوكية الركيزة الأساســية لنظــام إدارة الأداء والأنظمة الأخــرى المرتبطة به؛ كنظام تدريب وتطوير موظفي الحكومــة الاتحادية، ونظام التعاقب الوظيفي، ونظام توصيف وتصنيف الوظائف، ونظام الاستقطاب والاختيار.

ويهــدف هــذا الإطار إلى منــح الرؤســاء المباشرين والموظفــين إدراكاً شــمولياً لمفهوم الكفــاءات وتوضيــح كيفيــة اســتخدامها، كما أنــه يســاعد الموظفين على فهــم وتطوير واكتســاب المهارات والقدرات والســلوكيات الأساســية والقيادية التي تساعدهم على أداء وظائفهــم بفعاليــة وإدارة تقدُّمهم المهنــي وتحقيق كامل قدراتهم الكامنــة؛ كونه يُوضِّح الكفــاءات المطلوبة مــن الموظفين أن يتحلوا بهــا بغض النظر عن مســتوياتهم الوظيفية؛ وعليه فقد تضمن هذا الإطار تســع كفاءات: ثلاث قيادية، وســت أساســية، تم إعدادها وفق الخطــة الإســتراتيجية للحكومة الاتحادية ورؤيــة الإمارات ووثيقة الســلوك المهني. https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/68be474b.pdf.

التعريف بإطار الكفاءات السلوكية:

يعرف إطار الكفاءات الســلوكية بأنــه «إطار عام يتضمن بعض المهــارات (الكفاءات) الخاضعة للقياس، والتي يتعين توافرها لدى موظفي الحكومة الاتحادية».

ومــن خلال هــذا التعريف يتضح أن إطــار الكفاءات الســلوكية يتضمن مجموعة من المهارات ومجالات المعرفة والســلوكيات المطلوب توفُّرها لدى الموظفين، والتي تســاعدهم في تأديــة وظائفهم بمنحــى متميّز، حيث تعتبر المــؤشرات المبينة قرينــة كل كفاءة وصفاً للســلوكيات المطلوبة من الموظف أن يتحلى بها، وتم تحديدها على سبيل المثال لا الحصر؛ وذلك لإمكانية وجود مؤشرات أخرى لم يتم التطرق لها إلا أنها مقبولة في هذا الجانب.

وفيما يلي توضيح لتلك الكفاءات، حيث تُقسَّــم الكفاءات الســلوكية إلى قسمين، هما: الكفاءات القيادية، والكفاءات الأساسية:

أ - الكفاءات القيادية:

تعتبر الكفاءات القيادية من الكفاءات الرئيسية الخاصة بالأدوار والمناصب الواقعة ضمن فئة وظائف قيادية وعليا، وقد تمَّ إعدادُها بما يتماشى مع الفكر الإستراتيجي والتوجُّهات الإستراتيجية وتطوير القيادات الاتحادية، وتتكون الكفاءات القيادية من ثلاثة أنواع، هي:

١- التفكير الإستراتيجي: القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الإستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل، ويشمل ذلك تحليلاً طويلَ الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي الجهة الاتحادية؛ وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهة الاتحادية.

٢- تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم: القدرة على تحفيز وتشجيع الموظفين وفرق العمل عن طريق منحهم الصلاحيات اللازمة لتيسير الأعمال المنوطة بهم، وتوفير الدعم والإرشاد والتطوير، وإيجاد بيئة عمل مشجعة على تحقيق أعلى مستويات الأداء الفردي، وإعداد القادة المستقبليين مما يضمن استدامة نجاح الجهة الاتحادية.

٣- قيادة التغيير: القدرة على تحفيز الموظفين وفرق العمل لتبني فكر التغيير والنقد البنَّاء لآليات العمل، وقيادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الإستراتيجية.

ب - الكفاءات الأساسية:

تشتمل الكفاءات الأساسية على الكفاءات العامة التي يُشترَط توفُّرها لدى الموظفين العاملين في الحكومة الاتحادية ممَّن يشغلون الدرجة العاشرة فما فوق؛ وذلك لكي تتمكن الجهة من تحقيق أهدافها ورؤيتها، وقد تم إعدادها على ضوء رؤية الإمارات الإستراتيجية وخطة حكومة الإمارات الإستراتيجية ووثيقة السلوك المهني، وتُقسَّم الكفاءات الأساسية إلى فئتين تندرج ضمنهما ست كفاءات فعلية كما يلي:

١- المساءلة: تحمُّل كامل المسؤولية عن نتائج قراراته المترتبة على المهام المنوطة به، ومعالجة المشاكل بفعالية، وتشجيع الموظفين التابعين له على الالتزام بتحقيق الأهداف وإنجاز المهام التي تمَّ تكليفهم بها بكل صدق وأمانة.

٢- إدارة الموارد بفاعلية: القدرة على التخطيط السليم والفعَّال لموارد الجهة واعتماد معايير التميــز في تحقيق الأهداف الإســتراتيجية؛ وهو ما يشــمل تحديد الأولويات وتشــجيع التعاون وتحفيز الموظفين لتأدية مهماتهم وفقاً لمعايير التميُّز المطلوبة.

٣- التركيز على النتائج: القدرة على تحديد وتحقيق الأهداف الإســتراتيجية، والحفاظ على التركيز والفعالية والتميُّز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف الجهة، ويشمل ذلك القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل، وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقاً للإمكانيات المتاحة.

٤- التركيز على خدمــة العملاء: القدرة على فهم احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، والســعي لتقديم الخدمات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات باحتراف ومهنية. ويشــمل التركيز على المتلقين للخدمة بمنحهم خدمات عالية ضمن الإمكانيات المتاحة.

٥- التواصــل ومهارات الاتصال: القدرة على الاســتماع والشرح والإقناع والتأثير في الآخرين، مــن خلال التعبير عن الأفــكار والآراء بطريقة تتلاءم وتتوافق مــع الموقف في مختلف الجوانب سواء شفهيًّا أم خطياً، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق غاية التواصل الإيجابي.

٦- العمــل بــروح الفريق: القدرة على العمل بشــكل جماعي وبــروح الفريق الواحد بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المشــتركة، مع مراعاة المحافظة عــلى الروابــط الإيجابية على جميع المســتويات بغض النظر عــن الاختلافات الثقافية، إضافة لاحترام وجهات النظر المتبادلة.

كــما يتضمن الإطار المؤشرات الســلوكية، إذ تقدِّم هذه المــؤشرات معلوماتٍ وتفاصيلَ حول السلوكيات المحددة لكل كفاءة في كل مستوى مع إعطاء أمثلة عن كيفية بلورة هذه الكفاءة ومعاينتها وقياسها تطبيقياً. وتعتبر المؤشرات السلوكية في كل مستوى من مستويات الكفاءة توضيحية لا نهائية؛ وهو ما يعني أن أنماطاً أخرى مشــابهة من السلوكيات مقبولة أيضاً، وبالإضافة لذلك يتســم كل مســتوى في الكفاءة بالتراكمية، أي أن المؤشرات السلوكية المطلوبة في المستويات الدنيا لا تُذكر على المستويات العليا، علماً أنها تبقى سارية ومطلوبة.

ويوضِّح الجدول رقم (٨) الإطار العام للكفاءات الســلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

جدول (٨): الإطار العام للكفاءات السلوكية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة

<table>
<tr><th colspan="5">١ - التفكير الإستراتيجي</th></tr>
<tr><th colspan="3">التعريف</th><th colspan="2">الأسباب والمبررات المنطقية</th></tr>
<tr><td colspan="3">القدرة على خلق وبلورة رؤية واضحة للمستقبل وربط الأهداف الإستراتيجية للجهة الاتحادية بأولويات العمل، ويشمل ذلك تحليلاً طويلَ الأجل لأولويات الجهة لغايات خلق رؤية مشتركة لموظفي الجهة الاتحادية؛ وذلك لتشجيعهم وتوليد الاهتمام والحماسة لديهم تجاه هذه الرؤية، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجهة الاتحادية.</td><td colspan="2">تمكين القادة من رؤية مستويات عالية من الأنماط والعلاقات في الحالات المعقدة، والتركيز على قضايا المدى الطويل والقضايا الكبرى فضلاً عن الأعمال الروتينية، فعلى القادة أن يستخدموا القدرات المعرفية، ويحللوا الوقائع، ويعتمدوا التفكير الإستراتيجي، ويطرحوا خيارات مبتكرة وخلّاقة، فالقادة هم محفزو ومفعِّلو التغيير المؤسسي، فهم يؤثرون في الآخرين ويلهمونهم ترجمة الرؤية إلى عمل.</td></tr>
<tr><th>الفئة الوظيفية</th><th>الدرجة</th><th>مستوى المهارة (PL)</th><th>الكفاءة الفرعية</th><th>المؤشرات السلوكية</th></tr>
<tr><td>الوظائف القيادية</td><td>وكيل وزارة
وكيل وزارة مساعد
ومَن في حكمهما</td><td>PL 7</td><td>يقود ويطوِّر رؤية واضحة للجهة ويشرح هذه الرؤية لأصحاب المصلحة ذوي العلاقة.</td><td>- يتوقع ويرصد التغيير في بيئة العمل، ويستخدم هذا التغيير لقيادة تطوير الخطة الإستراتيجية للجهة.
- يفكر خارج بيئة العمل المباشرة، ويتخذ القرارات في سياق بيئة العمل الشاملة.
- يُظهِر معرفةً متعمقة ووعياً لبيئة الأعمال في تحديد القضايا الطويلة الأمد، والمشاكل والفرص.
- يوازِن بفعالية بين الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأمد والأهداف والأولويات المباشرة.
- يخطِّط للمستقبل ويحلل أكثر المسائل تعقيداً، ويطور الإستراتيجية الواضحة.
- يركز على شمولية الحكومة الاتحادية، ويلاحظ ضرورة تكامل الكيانات الاتحادية.
- يعد البدائل الإستراتيجية الخاصة به، ويطوِّر النظرة الإستراتيجية للوزارة من خلال التفكير المستقبلي، وتوقُّع الاحتياجات المستقبلية، واعتماد إستراتيجية الحكومة الاتحادية ورؤيتها في التخطيط للتغيير والتواصل مع الموظفين بطريقة واضحة وملهمة.
- يشارك الموظفين في إعداد الخطة الإستراتيجية والبرامج الرئيسية للجهة.
- يتبين الحاجةَ إلى خلق ثقافة مبنية على تحمُّل المسؤولية المالية بانضباط وبشكل سليم.
- يعتمد الرؤية الشاملة طويلة الأمد بدلاً من الرؤية الضيقة قصيرة الأجل.
- يحدِّد إمكانيات الشراكات الإستراتيجية التي تضمن مصلحة جهته.
- يأخذ في الحسبان تأثير القرارات على كافة أصحاب المصلحة ذوي العلاقة المعنيين.
- يدافع بحزم عن الأساس المنطقي والعمليات المعتمدة من أجل التوصل إلى القرارات أو التوصيات.
- يتبع عملية منطقية ومنهجية في البحث عن مشاريع جديدة وتقييمها.</td></tr>
</table>

٢ - تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم				
الفئة الوظيفية	الدرجة	مستوى المهارة (PL)	الكفاءة الفرعية	المؤشرات السلوكية
الوظائف العليا	خاص أ	PL 6	يـــديـــر الأداء بفعالية، ويحدِّد مقاييس ومعايير الأداء المطلوب لتحقيق أهداف الجهـة وتـطوير الكفاءات.	- يقــدِّم التغذية الراجعــة بصورة منتظمة ودقيقة وبنَّاءة لمرؤوســيه لتشجيع تحسين الأداء. - يفوِّض المســؤوليات بالشــكل المناســب، ويحدِّد الأهداف الرئيسية لمساعدة الموظفين في اكتساب مهارات جديدة وتعزيز قدراتهم. - يحدِّد الموظفين ذوي الكفــاءات الكامنة، ويتخذ المبادرات والخطط اللازمة لتعزيز مهاراتهم. - يراقــب مدى تحسُّــن أداء الموظفين وتقدُّمهــم في تحقيق الأهداف المحددة مســبقاً، ويوصي باتخــاذ الإجراءات اللازمة من أجل ســد الثغرات وتحسين الأداء. - يشجِّع الأفراد على تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها. - يستعرض تقدُّم الإنجاز من خلال المهل المتفق عليها لضمان استيفاء الشروط والمعايير المحددة. - يعتمد النهج التدريبي لإدارة الأداء وحل المشكلات. - يقــدِّم تغذية راجعة متوازنة وخاصة وموضوعية ومحددة في شــأن السلوك بدلاً من الخصائص الشخصية. - يوزِّع المهام بعدالة على موظفيه وفقاً لقدراتهم.
	خاص ب			- يعتمــد توافق الآراء والإجماع في اتخاذ القــرارات عندما يكون ذلك ممكناً لكسب ثقة الفريق والتزامه. - يحدِّد نقــاط القوة في كفاءته القيادية، ويُقــر المجالات التي تحتاج إلى التطوير. - يشجِّع تلقي التغذية الراجعة من الآخرين لتسهيل التنمية الذاتية. - يضع تعزيز قدرات الموظفين على رأس أولوياته، ويســتثمر بشــكل كبير في التطوير التقني والذاتي، وينمي الثقة بالنفس وتقدير الذات لدى الآخرين. - يشــجِّع التطويــر المباشر للمهارات القياديــة، ويفتح المجال لتطوير الموظفــين من خلال توكيلهم بمهمات رئيســية ودفعهم للتعامل مع صناع القرار الرئيسيين وأصحاب النفوذ. - يســهِّل تنمية قدرات الموظفين من خلال إدارة الأداء بشــكل عادل وفعال، ويطلب التغذيــة الراجعة من الآخرين، ويعطي الملاحظات ويتقبلها. - يوكِّل ويدعم الآخرين ليتطوروا ويتحملوا مسؤوليات جديدة، ويوفِّر التدريب المستمر لمرؤوسيه.

<table>
<tr><th colspan="5">٢ - تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم</th></tr>
<tr><th>الفئة الوظيفية</th><th>الدرجة</th><th>مستوى المهارة (PL)</th><th>الكفاءة الفرعية</th><th>المؤشرات السلوكية</th></tr>
<tr><td rowspan="2">الوظائف العليا</td><td>١</td><td rowspan="2">PL 5</td><td rowspan="2">يشجِّع تطوير قدرة الأعمال من خلال تدريب الموظفين وتوجيههم بفعالية.</td><td>- يتشارك المعرفة والخبرات مع الموظفين لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- يحدِّد أهداف واضحة لمرؤوسيه، ويوفِّر لهم الأدوات اللازمة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.
- يوزِّع المسؤوليات والمهام بين مرؤوسيه، ويوضِّح الأدوار الخاصة بكل منهم.
- يتابع احتياجات التوظيف، ويحدِّد تأثيرات أي متطلبات في التغيير.
- يحدِّد بدقة نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه.
- يساعد مرؤوسيه في تحديد خطط التطوير الفردي، ويدعم تنفيذها بفعالية.
- يقدِّم التدريب والإرشاد سواء بشكل رسمي أم غير رسمي، من أجل تطوير مهارات مرؤوسيه وقدراتهم، ويشجِّع ويحفِّز الموظفين.
- يرشد الموظفين الجُدد ويوجههم، ويُحدِّد معايير وأهداف واضحة لهم.</td></tr>
<tr><td>٢</td><td>- يشجع الآخرين على إنجاز مهام بمفردهم مع توفيره الدعم والمساعدة عند الحاجة.
- يشرح متطلباته في الأداء لجميع مرؤوسيه، ويراقبهم من كثب لضمان تحقيق النتائج المرجوة.
- يمنح تغذية راجعة متوازنة للآخرين، مظهراً نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى التطوير.
- يعامل جميع مرؤوسيه بإنصاف ومساواة دونما تفضيل أو تحيز.
- يشيد بالأداء الإيجابي ويعالج الأداء الضعيف، ويحلل بدقة نقاط القوة والضعف واحتياجات التطوير لدى الآخرين.
- يشدِّد على أهمية التطوير، ويستثمر الوقت مع الفريق والأفراد، ويمنح تغذية راجعة.
- يراجع إمكانيات ومخرجات التدريب، ويناقش المسار الوظيفي المحتمل، ويظهر انفتاحاً على الإمكانات الفردية لدى موظفيه، ويوافق على الخطط التطويرية، ويرصد التقدم المحرز، ويراجع المشاريع لتحديد الدروس المستقاة.</td></tr>
</table>

٣ - قيادة التغيير	
التعريف	**الأسباب والمبررات المنطقية**
القـدرة عـلى تحفيز الموظفـين وفرق العمـل لتبني فكر التغيـير والنقـد البناء لآليـات العمل، وقيـادة مبادرات التطوير بالتوافق مع رؤية الجهة وأهدافها الإستراتيجية.	الاعتراف بدور القادة الإسـتراتيجي في تحقيق أعلى مسـتويات الأداء المؤسـسي، وتشـجع القيادات في الحكومـة الاتحادية عـلى احتضان وإطلاق مبـادرات التغيـير والتخطيط الإسـتراتيجي، وتصـوُّر حلول جديدة لمواجهة التحديات المؤسسية والسياسية والاجتماعية.

الفئة الوظيفية	الدرجة	مستوى المهارة (PL)	الكفاءة الفرعية	المؤشرات السلوكية
الوظائف القيادية	وكيل وزارة وكيل وزارة مساعد ومَن في حكمهما	PL 7	يلهم ويقود الأفراد ومجموعات الموظفين، ويوجِّههم نحو التغيير، ويوضِّح الوجهة المطلوبة والتحديات التي تواجه هذا التغيير.	- يضع إستراتيجيات الانتقال من وضع إلى آخر. - يقـارن مرجعيـاً بالجهـات والبلـدان الأخـرى، ويسـتقدم التفكير المستحدث والمفاهيم الجديدة للحكومة الاتحادية. - يعمـل بدَأْب مع الوزارات الأخـرى وبالمنحى المطلوب لدفع عملية التغيير إلى الأمام. - يطلق مبادرات التغيير الإستراتيجي ويقود تنفيذها. - يحدِّد بوضوح رؤية مقنعة في التغيير، ويشرح منافع التغيير وأسسـه المنطقية لكامل إدارات الجهة. - يترجـم الفرص المحتملة والأهداف الإسـتراتيجية إلى مبادرات تغيير مؤسسي، ويظهر التزاماً شخصياً عالياً بتحقيق أهداف التغيير. - يتبنى ثقافة الابتكار من خلال تحفيز الموظفين باستمرار لإيجاد طرق جديدة في تنفيذ الأعمال. - يستبق إمكانية رفض التغيير، ويضع نهجاً لمعالجة مثل هذه الحالات. - يضع خطط طوارئ لمعالجة كافة العقبات التي قد تعترض تنفيذ التغيير. - يسـهِّل ويقود التغيير الإسـتراتيجي وعملية إعـادة الهيكلة المعقدة ضمن الوزارة، ويخلق بيئة انفتاح وتفهُّم للحاجة إلى التغيير، ويلهم الأفراد ويمكِّنهم من تطوير ونشر أفكارهم الجديدة. - يخلق بيئة تشـجِّع التحسين المستمر، ويحدِّد نموذجاً في ابتكار طرق جديدة للعمل والتفكير مع التشديد على احترام القيم التقليدية. - يركِّز على الخصائص الشـمولية للحكومة الاتحادية ليتم الترابط بين التغيـيرات في الوزارات الأخرى وتلك المعتمدة في وزارته، ويدير هذا الترابط بفعالية. - يستخدم أدوات وتقنيات تحفِّز الإبداع لدى الآخرين. - يعتمد على النقاش السـليم والبنَّاء كأداة للقيادة من خلال تحسـين الجهة والنهوض بها. - يتحدث بإيجابية عن المرونة والحاجة إلى التغيير. - يقـارن مرجعياً بداخل الجهة وخارجها، ويسـعى إلى تحفيز الأفكار من أجل التغيير. - يدعم عملية التغيير عن طريق تشجيع الآخرين على تبني قيادة تحقيقها.

٣ - قيادة التغيير				
المؤشرات السلوكية	**الكفاءة الفرعية**	**مستوى المهارة (PL)**	**الدرجة**	**الفئة الوظيفية**
- يترجم إستراتيجيات التغيير المؤسسي إلى أهداف عملية، ويصوغها ضمن عمليات وأطر زمنية محددة. - يوضِّح الوقائع والأسباب الداعية إلى التغيير، ويُطوِّر الإستراتيجيات المناسبة لإدارة التغيير. - يتبنى الأفكار الجديدة ويدعم الموظفين في تخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير، ويوِّلد لديهم الحماس الحقيقي إزاء هذا التغيير. - يحدِّد آليات الدعم المطلوب للتعامل مع تأثير التغيير على الموظفين. - يفهم تعقيدات التغيير الجذري ويعالجها، ويحلِّل تأثيرات التغيير في إدارته، ويُطوِّر خططاً للتحول من أجل تخطي السلوكيات النشطة أو الخامدة المقاومة للتغيير. - يتمتع بالقدرة على تبيُّن الفرص الخاصة ذات القيمة بالنسبة للحكومة الاتحادية، ويحشد الدعم والموارد والفعاليات لإحداث التغيير. - يستخدم المشاكل والحالات الصعبة كوسيلة للمبادرة بالتغيير. - يلاحظ ويتحين الفرص للإسراع في تنفيذ التغييرات ضمن نظام إدارته. - يبادر إلى التغيير بشكل استباقي في مكان العمل لتحسين الجودة والكفاءات.	يتبنى أفكاراً جديدة ويدعم الموظفين الأفراد والجماعات المعنيين بقيادة التغيير.	PL 6	خاص أ	الوظائف العليا
- يتحدى التفكير التقليدي من أجل الشروع في اعتماد منظورات جديدة، ويقيِّم إمكانيات التطبيق العملي ومدى القدرة على تحقيق هذا التغيير. - يستخدم أساليب ومقاربات مختلفة للتعاطي بفعالية مع مختلف الأفراد والظروف. - يفهم الهيكلة غير الشكلية للجهة، ويُحدِّد صنَّاع القرار الرئيسيين وأصحاب النفوذ. - يعمل بحنكة على حَشْد الدعم والتأييد لمشروع جديد. - يفهم أدوار أصحاب المصلحة ذوي العلاقة الخارجيين، وكيفية تأثيرهم على القرارات الخاصة بالأعمال. - يضع ويراقب تحقيق الغايات والأهداف الشاملة والمحددة بوضوح وواقعية في آن واحد، ويتخذ إجراءات تصحيحية عندما تكون المخرجات المالية أدنى من المتوقع، أو حين يُبالغ في الميزانية المحددة لهذه الأهداف.			خاص ب	

٣ - قيادة التغيير				
الفئة الوظيفية	**الدرجة**	**مستوى المهارة (PL)**	**الكفاءة الفرعية**	**المؤشرات السلوكية**
الوظائف العليا	١	PL 5	يحدِّد الإجراءات اللازمة لتنفيذ التغيير بسهولة وفعالية.	- يرحِّب بالأفكار الجديدة، ويوضِّح حسنات برامج التغيير الإستراتيجي لفريق عمله. - يشرح عملية التغيير وتأثيراته ومسوغاته ومبرراته للمتأثرين به بشكل مباشر. - يُشرِك الموظفين في التخطيط للتغيير وتنفيذه، ويعمل على إقناع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالتغيير. - يوضِّح الفرص المحتملة والنتائج المترتبة على التغييرات المقترحة. - يفهم ردود فعل الموظفين إزاء التغيير ويساعدهم على تقبُّله. - يطبِّق ويدعم مختلف أنشطة إدارة التغيير (مثل: التواصل، والتدريب، وتطوير فريق العمل، والإرشاد).
	٢			- يحشد دعم أصحاب المصلحة ذوي العلاقة الرئيسيين للأفكار الجديدة، ويطوِّر حججاً قوية لإقناع الآخرين بتغيير سلوكياتهم. - يطوِّر بفعالية حالة تغيير داخلي وخارجي، ويعمل بحنكة على تخطي العقبات والممانعات في شأن التغيير. - يحافظ على التحفيز والأداء الفعال لديه كما لدى الآخرين في مواجهة العراقيل الكبيرة. - يطوِّر الأفكار والبحوث الدقيقة للحصول على نتائج مبتكرة. - يرتجل حلولاً فعالة لمواجهة الأوضاع الشائكة التي يشوبها الغموض. - ينظِّم العمل ويراجع الأولويات لديه كما لدى الآخرين لتلبية الحاجات التغييرية. - يُعِدُّ تحليلاً بالتكلفة والعائد والفوائد، آخذاً في الاعتبار الفوائد المطلوبة الطويلة الأمد والقصيرة الأمد لكافة النفقات الكبيرة من أجل دعم مسار معين في العمل.

المصدر: https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/68be474b.pdf.

الحكومة المحلية في المملكة المتحدة:

يتضمن الموقع الإلكتروني للحكومة المحلية خلاصة وافية للكفاءات القيادية المستخدمة من قِبل السلطات المحلية عبر المملكة المتحدة، وقد صُنفت إلى (٢٠ فئة) مختلفة، وهي: http://www.lg- employers.gov.uk/skills/leadership_comp.

١- التغيير: يشمل التحدي، وقيادة التغيير، وإدارة التغيير/ التفكير الإستراتيجي.

٢- التواصل: يشمل التواصل، والاتصال وخدمة العملاء، والاستماع والتنظيم.

٣- التركيز على الشركة: يشمل المسؤولية الجماعية، والتركيز على الشركة وتطوير فاعليتها التنظيمية.

٤- التركيز على العميل: يتضمن التركيز على تقديم الخدمات للعملاء، والالتزام بجودة خدمة العملاء.

٥- اتخاذ القرار: يشمل ذلك تحديد وتحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

٦- المساواة والتنوُّع: وتشمل تحقيق تكافؤ الفرص مما يدل على تحقيق المساواة وتقدير التنوُّع.

٧- التركيز على النتائج: ويشمل التركيز على الإنجاز والنتائج، وإدارة النتائج.

٨- التأثير والنفوذ: يشمل التصرف بحزم، وامتلاك مهارات في التعامل مع الآخرين، والتواصل والتأثير، والمشاركة والإقناع.

٩- إدارة المعلومات: وتشمل البحث عن المعلومات وجمعها واستخدامها وإدارتها، والحصول على معلومات غير متحيزة، وتقديم معلومات واضحة.

١٠- النزاهة: تشمل التصرف بشكل أخلاقي نزيه.

١١- قيادة المجتمع: وتشمل تقييم الناس والأداء، وفهم وتطوير الآخرين، وتقديم المشورة، وتمكين القيادة وإدارة الأفراد، وتنمية الموظفين وتدريبهم وتفويضهم وتقديرهم وتأديبهم.

١٢- الشراكة: تشمل قيادة المجتمع والتعاون مع الآخرين، مما يساعد على أداء عمل متكامل، والتواصل والتأثير، والعمل في إطار الشراكة المجتمعية.

١٣- القيادة والإدارة الشخصية: وتشمل التصميم وإدارة الذات والقيادة والتأثير، والفعالية والإدارة الشخصية، والتخطيط وجدولة العمل وتحديد الأهداف والمعايير، وإدارة الوقت، ومعرفة الأولويات.

١٤- الوعي السياسي: يشمل دعم الديمقراطية، والوعي السياسي والتنظيمي، والعمل بكفاءة في البيئة السياسية.

١٥- إدارة العمليات والمشاريع: تتضمن إدارة المشاريع وخاصة المشاريع التنظيمية.

١٦- إدارة الموارد: تتضمن إدارة الموارد بكفاءة وفعالية.

١٧- الأمن والسلامة.

١٨- تطوير الخدمات: ويشمل التحسين المستمر لتقديم الخدمات والتميز في ذلك، ويؤدي إلى التحدي المستمر في تحسين الخدمة، وإدارة البرنامج التنفيذي والأداء، وزيادة التركيز على العملاء والخدمات.

١٩- التركيز الإستراتيجي: يشمل التصرف بشكل إستراتيجي، والتطوير الإستراتيجي، وإدارة التغيير والتفكير الإستراتيجي، والسلوك الإستراتيجي والرؤية.

٢٠- تشكيل فريق: يتضمن تشكيل فريق والعمل على تطويره.

المعهد الوطني للقوى العاملة في رعاية الأطفال Senior Civil Service Competency Framework:

قيادة التغيير: ويعكس هذا الجانب الدور الإستراتيجي للقائد لتحديد وتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي، وهو ما يجعل للعقل القدرة على التخطيط الإستراتيجي وتصوُّر استجابات جديدة تنظيمية وسياسية، وتحديات اجتماعية.

القيادة من خلال الاهتمام بالموقف: دور القائد في هذا البعد هو المشاركة الفعالة والنشطة في البيئة الخارجية، وهذا يتضمن التأييد وتجاوز الحدود والعمل مع المجتمع.

قيادة الناس: التركيز على تطوير المجتمع من خلال الفرد داخل المنظمة، والتأكيد على العلاقات.

القيادة من أجل النتائج: يتم التركيز في هذا البُعد على عمليات سير العمل وأشكال مختلفة من البيانات والمعلومات المتصلة بالعمل، كما أن هناك حاجة إلى القيادة على جميع المستويات لتشجيع الممارسات المبنية على الأدلة وتطوير سلسلة الأدلة (من الفرد إلى المنظمة إلى نتائج العمل).

لإكمال هذا النموذج اعتمد المعهد الوطني للقوى العاملة في رعاية الأطفال خمس «ركائز» في القيادة، وهي تعتبر المبادئ الأساسية التي تعكس الصفات والقيم القيادية

الفعالة المرجوة في مجال رعاية الأطفال، وهي: التكيف، والتعاون، والانتشــار، والشمولية، والتركيز على النتائج. https://www.admiralty.co.uk/AdmiraltyDownloadMedia/Recruitment/Civil%20Service%20Compentancy%20Framework.pdf.

قدرات قيادة التغيير:

وبمراجعــة الأدبيات التــي تناولت القــدرات القيادية نجد أن قيــادة التغيير تعتبر من القدرات الرئيســية التي يجب أن تتوفر في القائد، مــن منطلق أن إحداث التغيير من أهم أدوار القيادة، كما أن فشل أو نجاح جهود التغيير يعتمد على درجة فعالية القيادة، بل إن جميــع القدرات الأخرى هي قدرات داعمة للقادة ليتمكنوا من القيام بالتغيير باعتباره هو جوهر القيادة.

تعريف قدرة قيادة التغيير:

تُعــرف قــدرة قيادة التغيير بأنهــا « القدرة على وضــع وتنفيذ رؤيــة المنظمة، بحيث تتكامل مع أهدافهــا وأولوياتها وقيمها، ويلازم ذلك القدرة على تحقيق التوازن بين التغيير والاســتمرارية، باســتمرار العمل على تحســين خدمة العملاء لخلق بيئة عمل تشجِّع على التفكير الإبداعي، والحفاظ على التركيز والاســتمرارية حتــى في أصعب الأوقات (الحديثي والمطيري، ٢٠١٢م: ٤١٥).

ويوضِّح قاموس جامعة هارفارد للقدرات قدرة قيادة التغيير (Competency Dictionary Harvard University) بأنها تعني قيام المدير بتشجيع الآخرين على البحث عن فرص لنُهُج مختلفة ومبتكرة للتصدي للمشــاكل، وتيســير التنفيذ والقبــول بالتغيير داخل مكان العمل، ويوضِّح القاموس الإجراءات التي يتبعها القائد عند ممارسة هذا الدور كما يلي:

السلوكيات الرئيسية:

- تشجيع كسر الحدود: تشجيع الموظفين على السؤال في سير العمل أو الافتراضات، وتشجيع الموظفين على أن يســألوا دائماً «لماذا» حتى يتم اكتشــاف وتوضيح السبب، وهذا يشمل دور أصحاب المصلحة في إجراءات التحسين المستمر وإيجاد البدائل.

- نهج القيم الســـليمة: قبول الأفكار المطروحة من قِبل الآخرين، ودعم واســـتخدام الأفكار الجيدة في حل المشكلات ومعالجة القضايا.
- مكافأة التغيير: تمييز ومكافأة الموظفين الذين يُحدِثون تغييراً إيجابياً.
- تغيير عناوين المقاومة: يساعد الأفراد في التغلب على مقاومة التغيير، يُظهِر التعاطف مع الأشخاص الذين يشعرون بخسارة نتيجة للتغيير.
- إدارة التعقيــد والتناقض: يحاول التقليل من التعقيدات والتناقضات والمفارقات أو الحد من آثارها، ويوضِّح الاتجاه ويسهِّل عملية التغيير.

أمثلة على أنشطة العمل:

- توفير فرص للآخرين لطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات حول جهود التغيير.
- المشاركة في إجراءات التحسين المستمر وإيجاد البدائل.
- تقبُّل ودعم الأفكار الجديدة لحل المشاكل ومعالجة القضايا.
- تكريم ومكافأة الموظفين الذين يحاولون تسهيل التغيير.
- دَعْم الموظفين الذين يعانون من صعوبة في التغيير.
- الاجتماع على انفراد مع الموظفين لتقديم الدعم والتشجيع في فعالية إدارة التغيير.
- شرح وتوضيح الآثار المترتبة على التغيير.
- التركيز على إيجابيات التغيير على المدى الطويل، وليس على سلبيات التغيير على المدى القصير.
- التكيف مع اقتراحات الآخرين في المستقبل.

وبمراجعة أدبيات التغيير نجد كمًّا كبيرًا من القدرات والمهارات التي يجب أن يتمكن منها القائد لكي يستطيع أن يدير دفة التغيير بكفاءة وفعالية، وجميع تلك القدرات والمهارات تمَّ تحديدُها بناءً على الأدوار والوظائف والنشــاطات التي يقوم بها القادة الناجحون في قيادة مبادرات التغيير، وسنتناول بعضَ تلك الدراسات في مبحث الدراسات السابقة.

ويوضح الجدول رقم (٩) خلاصة قدرات قيادة التغيير بناء على جهد بحثي قام به باحثان بعد مراجعة واسعة لأدبيات قيادة التغيير (Higgs and Rowland, 2000: 130).

جدول (٩): قدرات قيادة التغيير

القدرات	معناها
البدء بالتغيير	القدرة على خلق الحاجة إلى التغيير، وتأمين رعاية ذات مصداقية.
تأثير التغيير	إمكانية شمول إستراتيجية التغيير من حيث الاتساع والعمق، والاستدامة، والعوائد.
تبسيط التغيير	القدرة على مساعدة الآخرين من خلال التسهيل والتبسيط لهم، لاكتساب نظرة ثاقبة على ديناميكيات الإنسان من تغيير وتطوير الثقة لتحقيق أهداف التغيير.
قيادة التغيير	القدرة على التأثير وتحمُّس البعض الآخر من خلال الدعوة الشخصية، والرؤية، والقيادة، والوصول إلى المصادر لبناء قاعدة صلبة من أجل التغيير.
تعلُّم التغيير	القدرة على التصفُّح والتفكير ملياً والتعلُّم، وضمان رؤى لتطوير القدرات الفردية والجماعية والتنظيمية.
تنفيذ التغيير	القدرة على صياغة وتوجيه وتنفيذ خطة التغيير، بحيث تكون ذات مصداقية مع الأهداف المناسبة والمصادر والمقاييس وآليات الاستعراض.
إحداث التغيير	إظهار التزام شخصي عالٍ لتحقيق أهداف التغيير من خلال النزاهة والشجاعة مع الحفاظ على الموضوعية والمرونة الفردية (عدم القلق أثناء التواجد في ظروف تثير القلق).
تكنولوجيا التغيير	المعرفة وتوليدها وتطبيق المهارة من نظريات التغيير وأدواته وعملياته.

المصدر: (Higgs and Rowland, 2000: 130).

قدرات قيادة التغيير من وجهة نظر الباحثتين:

بنـاءً على تحليل أدبيات قـدرات قيادة التغيير وعدد كبير من أُطُر قدرات قيادة التغيير خاصة في المنظمات العامة، والتي تمَّ عرضُ بعض منها في الصفحات السابقة؛ فقد تمَّ تحديد تسـع قدرات قيادية لقيادة التغيير، أطلقنا عليها اسـم قدرات قيادة التغيير السلوكية، وقد وصفناها بالقدرات السـلوكية من حيث إنها تصف التصرفات والسـلوكيات التي يجبُ أن يقـوم بها القائـد في إدارة عملية التغيير؛ ولتمييزها عن الإجراءات المنهجية التي يجب على

القائــد اتباعها لإنجاز مهمة التغيير، التــي تتطلب تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعةً، والتي اعتمدنا فيها على منهجية (جون كوتر) كما أســلفنا. كما أن هــذه القدرات تمكّن القائد من تنفيذ تلك الخطوات بنجاح؛ على سبيل المثال، قدرة الاستجابة والتكيُّف مع التغيير يحتاجها القائد لإتمــام الخطوة الأولى في نموذج (جون كوتــر) وهي إدراك الحاجة للتغيير، أما قدرة الالتزام بالمبادئ والقيم فهي مهمة لكل الخطوات، ونُقدِّم فيما يلي شرحاً لهذه القدرات:

١- الاستجابة والتكيف مع التغيير. وتتضمن هذه القدرة السلوكيات التالية:

- التكيف مع الظروف المتغيرة.
- تحمُّل الغموض.
- قبول الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير.
- تبني أساليب اتصال متعددة تناسب المواقف المختلفة والأشخاص المختلفين.
- إظهار الاهتمام بالتجارب الجديدة.

٢- الالتزام بالمبادئ والقيم. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- دعم القيم والأخلاق.
- إظهار التكامل.
- تقديم الفرص المتساوية للجميع والدفاع عنها.
- بناء فرق بخلفيات متنوعة.
- تشجيع المسؤولية التنظيمية والشخصية تجاه المجتمع والبيئة.

٣- صياغة الإستراتيجيات والتصوُّرات. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- العمل بطريقة إستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة.
- تطوير ووضع الإستراتيجيات.
- تطوير وتحديد رؤية إيجابية وثابتة للوضع المستقبلي للمنظمة.
- الأخذ في الاعتبار جميع الظروف والقضايا ذات العلاقة بعمل المنظمة.

٤- الإقناع والتأثير. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- الحصول على اتفاقات واضحة من الآخرين باستخدام الإقناع والتفاوض.
- الاستخدام الفعَّال للمهارات الدبلوماسية للتأثير والإقناع.
- تطوير الأفكار من خلال البناء على أفكار الآخرين.
- إحداث تأثير شخصي قوي على الآخرين.
- القدرة على إدارة الانطباعات.

٥- الإلقاء وتبادل المعلومات. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- التحدُّث بوضوح.
- التعبير عن وجهة النظر والأفكار الرئيسية بشكل واضح أثناء المناقشات.
- الإلقاء أمام الآخرين بمهارة وثقة.
- تقديم تقارير ذات مصداقية.

٦- العمل مع الآخرين. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- بناء شبكات اجتماعية واسعة وفعَّالة.
- إظهار الاحترام لوجهات نظر الآخرين.
- إظهار التعاطف مع الآخرين.
- استشارة الآخرين ومشاركة المعلومات معهم.
- بناء روح الفريق وحل النزاعات.
- استخدام روح الدعابة لإضفاء الدفء على العلاقات مع الآخرين.

٧- التعامل مع الضغوط. وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- الحفاظ على نظرة إيجابية للأمور.
- العمل بإنتاجية في البيئة المضغوطة.

- السيطرة على المشاريع خلال المواقف الصعبة.
- التعامل الإيجابي مع الانتقادات والاستفادة منها.
- الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.

٨- **التفكير الإبداعي.** وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- إنتاج أفكار جديدة.
- تقديم مدى متنوع من الحلول للمشكلات.

٩- **المبادرة واتخاذ القرار.** وتتضمن القيام بالسلوكيات التالية:

- تحمُّل المسؤولية للقرارات والأفعال.
- تقديم المبادرات.
- اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة حتى وإن كانت صعبة أو بها مخاطرة.

ثانياً - الدراسات السابقة:

حظـي موضوع قيـادة التغير باهتمام بحثـي كبير منذ منتصف التسـعينيات من القرن الماضي، وقد اسـتعرضنا باسـتفاضة في الإطار النظري لهذا الموضوع؛ وعليه سـيتم التركيز على الأبحاث التي استخدمت المنهج التجريبي من خلال الدراسات الميدانية بشكل خاص، والجدير بالذكر أن معظم الدراسات الأجنبية في مجال قدرات قيادة التغيير كانت تهدف إلى بناء نماذج لقـدرات قيادة التغيـير (Leading Change Competency Framework) تكون مناسـبة لمنظمات قطاعات معينة لاسـتخدامها في أغراض إدارة الموارد البشرية، وتجدر الإشـارة إلى ما وجدناه من قلة للأبحاث التجريبية العربية بشـكل عام والمحلية بشـكل خاص، التي تناولت موضوع قيادة التغيير بالتحديد. ولأغراض تنسيق وتسهيل عرض الدراسات السابقة التي تيسر لنا الاطلاع عليها؛ قسمنا هذا المبحث بما يخدم أهداف ومنهجية البحث إلى الأقسام التالية:

- الدراسات التي تناولت القدرات القيادية بشكل عام، وأهمية قيادة التغيير كقدرة رئيسية للقيادة الفعالة.

- الدراسات التي تناولت قدرات قيادة التغيير.
- الدراسات التي تناولت قياس فعالية المديرين في قيادة التغيير.
- الدراسات التي تناولت قيادة التغيير وعلاقتها ببعض المتغيرات المستقلة.

الدراسات التي تناولت القدرات القيادية بشكل عام، وأهمية قيادة التغيير كقدرة رئيسية للقيادة الفعالة:

١- دراسة تايلور ووليام بعنوان «القدرات القيادية»: دراسة استكشافية لما هو مهم وماذا تغير بعد هجمات (٩/١١) (TAYLOR &WILLIAM, 2008). هدفت الدراسة إلى تحديد القدرات القيادية للمديرين الذين يعتقدون أنها مطلوبة لنجاح القيادة عبر مختلف المستويات الإدارية، وأنواع المنظمة (التصنيع والتمويل، والتأمين والأعمال المصرفية، الصحة والنقل، والاتصالات، والمرافق، والبيع بالجملة وتجارة التجزئة، والخاصة وغير الهادفة للربح والعامة)، ويقدمان تحليلاً لمعرفة ما إذا كانت التغييرات في أهمية بعض القدرات القيادية على مرِّ الزمن تزامنت مع هجمات (٩/١١) الإرهابية في الولايات المتحدة.

وقد تمَّ جَمْع البيانات الأرشيفية من أداة متعددة المصادر لجمع المعلومات من المديرين من خلال أربع موجات من البيانات مع عينة مختلفة من المديرين في كل موجة: في الموجة الأولى العينة (٣٦٤) مديرًا من آذار/مارس- أغسطس من عام (٢٠٠١م) (مرحلة ما قبل٩/١١)، (٢٩١) مديرًا من تشرين الثاني/نوفمبر (٢٠٠١م)- نيسان/إبريل (٢٠٠٢م) (مرحلة ما بعد (٩/١١)، ٩٤٢ مديراً من تشرين الثاني/نوفمبر (٢٠٠٣م) – نيسان/إبريل (٢٠٠٤م) (سنتان بعد ٩/١١)، و(٩٦٧) مديراً من تشرين الثاني/نوفمبر (٢٠٠٦م) – نيسان/إبريل (٢٠٠٧م) (خمس سنوات بعد ٩/١١).

وكجزء من استكمال أداة البحث، طُلب من المديرين اختيار (٨) قدرات قيادية من (١٦) قدرة هي الأكثر أهمية للنجاح في هذه المنظمة. النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى أن قيادة الموظفين وإدارة التغيير هي الأكثر أهمية في جميع المنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية الخاضعة للدراسة، وعلاوة على ذلك فالكفاءات القيادية المهمة لمنظمة أو مستوى إداري ما قد تكون غير مهمة لمنظمة أو مستوى إداري آخر.

كما توصلت إلى أن الكفاءات القيادية المهمة قبل (٩/١١) لا تزال مهمة حتى هذا اليوم. ولهذه النتائج آثارها على التخطيط للتدريب على القيادة والتنمية، والاختيار والتخطيط لتعاقب القيادات.

٢- في دراســة عن أثر القدرة القيادية على التغيير (Gilley, et al, 2008)، هدفت الدراســة بشكل محدد إلى الإجابة عن السؤالين أدناه:

- ما هو مستوى فعالية القيادة في تنفيذ التغيير، وبالتالي دفع الابتكار داخل المنظمات؟

- ما هي القدرات القيادية المحددة التي تعتبر ضرورية لتنفيذ مبادرات التغيير والابتكار؟

وأكدت النتائج انخفاض معدلات النجاح التنظيمي في التغيير بسبب انخفاض فعالية القيادة على وجه التحديد، كما أن القدرة على التواصل بشكل مناسب وتحفيز الآخرين أثرت إلى حد كبير في قدرة القائد على فعالية تنفيذ التغيير.

٣- دراسة (Voet، 2014) التي هدفت إلى استكشاف دور القيادة في تنفيذ التغيير التنظيمي في المنظـمات العامة، وتأطير قيادة التغيير في المنظمات العامة من خلال دراســة كيفية تأثُّر قيــادة التغيير وتنفيذ التغيير عــن طريق الخصائص المحــددة للمنظمات العامة. كذلك اختبار مدى وكيفية تأثير القيادة على نتائج التغيير التنظيمي في المنظمات العامة من خلال دراســة العلاقة بين قيادة التغيير ودعم الموظف من التغيير، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال البحثي الرئيسي، وهو:

إلى أي مدى وكيف تؤثِّر القيادة على تنفيذ التغيير التنظيمي في المنظمات العامة؟

واســتخدمت الدراسة المنهج التجريبي للوصول إلى أهداف الدراسة، وبينت الدراسة أن سلوكيات القيادة، مثل الجاذبية والإلهام وتحديد رؤية للمنظمة، وتوفير الدعم الفردي والفكري للموظفين يجعل الموظفين أكثر استعداداً لتكريس الوقت والجهد لتنفيذ التغيير. وأن التغيير التنظيمي في المنظمات العامة يتطلب قيادة قادرة على التغيير.

٤- دراسة (Asghar & Abbas, 2010) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة في التغيير التنظيمي، واســتخدمت أســلوب دراســة الحالة وتحليل المحتوى للوصــول إلى أهداف الدراســة، وتم تطبيقها على منظمتين. وبينت الدراســة أن التغيير التنظيمي يعتمد على رؤية القائد والنَّهج الذي يعتمده للوصول إلى رؤيته، وتبين كذلك وجود علاقة قوية نسبيًّا بين القيادة الرشيدة والتحسين في الأداء التنظيمي الذي يؤدي إلى الابتكار والتجديد.

٥- دراسة (Anderson & Anderson, 2009) هدفت إلى الكشف عن واقع قيادة التغيير وأهميتها في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وأشارت إلى أن قيادة التغيير هي استجابة لحاجة المدير إلى تطوير عمليات التنفيذ. وقد خلصت الدراسة إلى أن قيادة التغيير تزيد من احتمالية وصول القادة إلى أهدافهم، كما توصلت الدراسة إلى أن مفهوم قيادة التغيير قد ازداد وانتشر بعد إدراك المديرين لتحديات عمليات التغيير وضرورة الاستجابة لها.

الدراسات التي تناولت قدرات قيادة التغيير:

١- دراسة (Battilana et al, 2010) بعنوان «القدرات القيادية اللازمة لتنفيذ التغيير المخطط»، وهدفت إلى استكشاف العلاقة بين قدرات المديرين القيادية (فعاليتهم في بعدي القيادة: البعد الموجه نحو المهمة، والبعد المركز نحو الناس) ومدى تركيزهم على أنشطة تنفيذ التغيير المخطط (وهي إيصال الحاجة إلى التغيير، وتعبئة الآخرين لدعم التغيير، وتقييم تنفيذ التغيير). تكونت عينة الدراسة من ٨٩ مديراً في «المملكة المتحدة، دائرة الصحة الوطنية» الذين نفذوا مشاريع التغيير بين عامي (٢٠٠٣ و٢٠٠٤م). توصلت الدراسة إلى: (١) القادة الذين هم أكثر فعالية في السلوكيات الموجهة نحو المهمة هم أكثر احتمالاً للتركيز على أنشطة تعبئة الموظفين، وتقييم الأنشطة المرتبطة بخطط تنفيذ التغيير التنظيمي من القادة المركزين على السلوكيات، و(٢) القادة الذين هم أكثر فعالية في السلوكيات الموجهة نحو الناس من المرجَّح أن يركِّزوا على أنشطة التواصل لتنفيذ التغيير التنظيمي المخطَّط أكثر من القادة المركزين على المهمة.

٢- دراسة (Pagon et al, 2008: 14) بعنوان «القدرات القيادية للإدارة الناجحة للتغيير»، طُبِّقت على عينة من (٢٨٤) مديراً حكوميًّا في (١٤) دولة أوروبية، وتم توزيع استبانة أون لاين، وكان الهدف التعرُّف على القدرات القيادية المهمة للإدارة وعلاقتها بالخصائص الشخصية للمديرين، والقيم الجديدة التي بدأت المنظمات العامة تهتم بها، وأيضاً علاقتها بالخوف من التغيير ومقاومته. وقد قسَّمت الدراسة قدرات قيادة التغيير إلى ثلاث فئات: القدرات الوظيفية، والقدرات الشخصية والاجتماعية، والقدرات الإدراكية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيم التقليدية ترتبط إيجابيًّا بالخوف ومقاومة للتغيير، والقيم الثقافية الجديدة ترتبط سلبيًّا بالخوف ومقاومة التغيير. القيم التقليدية ترتبط إيجابيًّا بمهارات التخطيط واتخاذ القرارات، كما أنها ترتبط سلبياً مع المهارات المتعددة الثقافات، والفهم والابتكار وتغيير المنظمة، وكذلك مع تقدير الشعور بالإنجاز، وعالم الجمال، والمساواة.
- ترتبط مقاومة التغيير إيجابيًّا بمهارات التخطيط واتخاذ القرارات، إلا أنها ترتبط سلباً مع المهارات المتعددة الثقافات، والذكاء الانفعالي وضبط النفس، والفهم والابتكار وتغيير المنظمة، والتدريب، وكذلك مع تقدير الشعور بالإنجاز
- القيم الثقافية الجديدة ترتبط إيجابيًّا مع مهارة التعامل مع ثقافات متعددة، ومهارات التعامل مع الناس، والفهم والابتكار وتغيير المنظمة والأرقام ومهارات المنطق، والمرتبة الوظيفية في الإدارة العامة، كما ترتبط بتقدير الشعور بالإنجاز، وعالم ينعم بالسلام، كما أكدت على أهمية التدريب قبل كل شيء.
- النتائج تؤكد أهمية قدرات التغيير التالية: التعامل مع الثقافات المتعددة، مهارات فهم وتغيير المنظمة إبداعيًّا، الذكاء العاطفي، التحكم في الذات، ومهارات التعامل مع الناس.
- مهارات التخطيط واتخاذ القرارات قد ارتبطت مع القيم التقليدية والخوف ومقاومة التغيير.
- وكانت إحدى النتائج المهمة جداً أن التدريب له آثار إيجابية قوية على تطوير القدرات.

هذه النتائج تؤكِّد أهمية تطبيق القيم الثقافية الجديدة في مؤسسات الإدارة العامة. كما تشير إلى أنه يمكن استبدال القيم القديمة بقيم جديدة في مؤسسات الإدارة العامة؛ وذلك بالتدريب المناسب، والتوجيه والتدريب أثناء العمل على قدرات الذكاء العاطفي وضبط النفس، وإعادة توجيه التفكير خاصة التحكم الداخلي the internal locus of control والشعور بالإنجاز، ومهارات التعامل مع ثقافات متعددة، وقدرات التفكير المنطقي.

٣- دراسة (Britton. 2010) بعنوان «تشخيص القدرات المصاحبة لقيادة التغيير»، وهي تحليل لشركة تقنية المعلومات كحالة دراسية. يذكر الباحث أن الهدف من الدراسة هو تحديد وتعريف القدرات والمهارات المهمة لقيادة التغيير في شركة تكنولوجيا المعلومات

في جنوب إفريقيا كحالة دراسية. وأيضاً تطوير مصفوفة التقييم الذاتي لمهارات وقدرات قيادة التغيير لتُستخدم من قِبل المديرين في شركة تقنية المعلومات لقياس مستوى فعاليتهم في قيادة التغيير.

أما المنهجية المستخدمة فقد اعتمدت الدراسة على منهجية كمية ونوعية وأسلوب تحليل المحتوى. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن هناك فئة من القدرات أظهرت الدراسة أن لها أهمية قصوى، وهي: الاستجابة والتكيف مع التغيير، الالتزام بالمبادئ والقيم، صياغة الإستراتيجيات، الإقناع والتأثير، الاتصال وعرض المعلومات، الاتصال والعمل مع الناس. وأما القدرات التي حصلت على أهمية عالية، فهي: إنجاز الأهداف، التفكير الإبداعي، التعامل مع الضغوط، التنظيم والتخطيط، كتابة التقارير. كما أكدت الدراسة على أهمية فئة من القدرات أسمتها قدرات الذكاء العاطفي، وتظهر أهميتها في التعامل مع تبعات التغيير، وهذه القدرات هي: التعاطف، فهم العواطف، التعامل مع العواطف إيجابيًّا، المرونة الاجتماعية في التعامل مع المواقف والبيئات المختلفة.

٤- دراسة (Coetzee et al, 2013) بعنوان «اقتراح نموذج لقدرات قيادة التغيير». الهدف الرئيسي للدراسة هو وضع إطار لقدرات قيادة تغيير تناسب المستقبل. وقد اعتمدت على منهجية مختلطة كمية وكيفية، من خلال إجراء مقابلات مع خمسة مديرين، وتمَّ توزيع ٣٠١ استبانة على عينة من المديرين في جامعة جوهانسبرغ في جنوب إفريقيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الكفاءات القيادية اللازمة لتنفيذ التغيير الناجح وفقاً للمشاركين تتمثل فيما يلي: الأخلاق، القيم، الثقة، الاتساق، الالتزام، بناء وصيانة العلاقات، القدرة على التأثير، الشفافية، الصدق والنزاهة، الحكمة، الشجاعة، العمل والمشاركة العاطفية مع الناس.

٥- دراسة (Kin et al, 2014) بعنوان «تطوير نموذج لقدرات قيادة التغيير في المدارس الثانوية». أهداف الدراسة كانت ذات شقين؛ الأول: وضع إطار نموذج لقدرات قيادة التغيير، والثاني: وضع أداة لتحديد وقياس قدرات قيادة وتيسير التغيير وتحقيق أقصى قدر من الفعالية في المدارس الثانوية. تكونت العينة من (٩٣٦) من المديرين في (٤٧) مدرسة من المدارس ذات الأداء العالي في ماليزيا أكملت الدراسة الاستقصائية. واستخدمت تحليل عامل الاستكشاف لتحديد العوامل الكامنة، في حين تم تطبيق تحليل العوامل

المؤكــدة لاختبار نماذج القياس. وقد أســفرت عملية التحليل عن أربعة أبعاد للنموذج المسمى (PCLCM):

- تحديد الهدف.
- بناء القدرات.
- نزع فتيل المقاومة والصراع.
- إضفاء الطابع المؤسسي.

وتم تحديد القدرات اللازمة لكل مرحلة، وذلك كما في الجدول رقم (١٠):

جدول (١٠): مراحل عملية التغيير والكفاءات المرتبطة بها

المرحلة	وصفها
صياغة الهدف	وضع هدف تغيير واضح: - وضع هدف يمكن تحقيقه. - تقديم مبررات الحاجة إلى التغيير. - وجود اتجاه واضح حول كيفية تحقيق هذا الهدف.
بناء القدرات	بناء الكفاءة لتلبية متطلبات التغيير: - البحث عن سُبُل لتطوير كفاءات الموظفين في التعليم والتعلُّم. - توفير التدريب فيما بين الموظفين. - تأمين قدرة الموظفين على أداء المهمة الجديدة.
رفض المقاومة والصراع	التخفيف من حدة المقاومة والصراع: - توقُّع سلوك المقاومة التي تهدِّد جهود التغيير. - جعل الأفراد الذين يقاومون التغيير يشعرون بالثقة. - إدارة صراع التغيير على نحو فعَّال من خلال السعي إلى اتفاق كل الأطراف.
التأسيس	التقييم من أجل التحسين المستمر والتأسيس: - تحليل موضوعي لنتائج التغيير النهائية. - خلق فرص لتبادل أفضل الممارسات بين الإدارات. - ضمان مواصلة الموظفين في المساهمة في التغييرات التي تم إجراؤها.

المصدر: (Kin et al, 2014).

وقد أظهرت نتائج الدراســة أن PCLCM نموذج يتسم بالثبات والاعتمادية، وهو ما يجعله مناسباً لثقافة التعليم في ماليزيا. كما أنه يوفِّر التوجيه للممارسين كتغذية مرتدة مفيــدة في التخطيط، وتصميم وتنفيــذ وتقييم برامج التنمية والتدريب في المســتقبل لمديري المدارس. وعلى وجه التحديد، فالتدريب الفعَّال يحتاج إلى تحليل أداة مصممة خصيصاً لمديري المدارس لتحديــد احتياجاتها المتميزة في برامج التدريب ذات الصلة في المراحل المختلفة للتغيير، ولذلك آثار بعيدة المدى على نهج واحد يصلح للجميع، وكثيراً ما يستخدمها المدربون، ومن ثَمَّ تعظيم أثر التعلُّم.

٦- في دراســة جمعيــة الصحــة العامــة الأوروبيــة عــن قــدرات قيــادة التغيــير (European Public Health Association, 2013)، وكان الهدف من هذه الدراســة وضع إطار للقدرات القيادية للمديرين في الصحة العامة للاعتماد عليه في وضع مناهج تطويــر القادة العاملين في مجــال الصحة العامة. تمَّ تطويــر الإطار كجزء من مشروع «الصحة العامة الأوروبية» يدعمها الاتحاد الأوروبي «برنامج التعلُّم مدى الحياة».

أجريت هذه الدراســة على ثلاث مراحل: دراسة استقصائية لأدبيات قيادة التغيير، منصة لقياس الإجماع، ومســح دلفي. النتائج: وضعَــت الإطار يتألف من (٥٢) كفاءة ونُظمــت في ثمانية مجالات: نُظُم التفكير، القيادة السياســية، القيــادة التعاونية، بناء وقيــادة فرق متعددة التخصصات، القيادة والاتصــالات، قيادة التغيير، الذكاء العاطفي والقيادة في المنظمات القائمة على فريــق، القيادة والتعلُّم التنظيمي والتنمية والأخلاق والكفــاءة المهنية. الاســتنتاج: الإطار يمكــن أن يخدم بوصفــه أداةً مفيدة في تحديد الثغرات في المعارف والمهارات، وتشكيل أساس لمناهج تنمية القيادة المهنية للعاملين في مجال الصحة العامة في أوروبا.

وفيما يتعلق بقدرات قيادة التغيير بشكل خاص، حدَّد النموذج القدرات التالية:

- تسهيل عملية إعادة تقييم الرسالة لتتوافق مع الرؤية.
- إدارة الموظفين للتعامل بفعالية مع التغيير.
- العمل بمثابة قوة دافعة للتغيير، بما في ذلك إستراتيجيات التغيير.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية استناداً إلى القيم المعترف بها والأولويات والموارد.

- التعريف وإيصال نظم وهياكل جديدة حسب الاحتياجات والفرص.
- التأكد من اتســاق الممارسات التنظيمية مع التغييرات في نظام الصحة العامة، والنظم الاجتماعية والسياسية، والبيئة الاقتصادية.

٧- دراســة الزهراني (٢٠١٢م)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفُّر الكفايات المهنية لقيــادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العــام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهــة نظر المعلمات والموجهات الإداريات، والتعرف عــلى المقومات المطلوبة لتفعيل وجــود الكفايــات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مــدارس التعليم العام الحكومي بمدينــة مكة المكرمة مــن وجهة نظر المشرفات الإداريــات في مكاتب الإشراف التربوي، وتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تُعزى إلى المتغيرات (المســمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، مدة الخبرة). وقد اســتخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بتطبيق استبانة على المشرفات والإداريات بمكاتب الإشراف التربوي بمكة المكرمة، وعددهن (٤١) مشرفة، وعينة عشــوائية طبقية من معلمات التعليم العام بلغت (٤١١) معلمة من جميع المراحل.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراســة وجود نســبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، ومن أبرز تلك الكفايات: (التفكير الإستراتيجي، التخطيط، تحفيز وتشجيع الإبداع، بناء العلاقات الإنسانية الحسنة، حل المشكلات واتخاذ القرارات، التقويم والتحسين المستمر، بنــاء الشراكة مــع المجتمع). كما أكــدت على أهمية وجود بعــض المقومات المطلوبة لتفعيل الكفايات المهنية لقيادة التغييــر لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة.

٨- دراســة العتيبــي (٢٠٠٩م)، هدفــت الدراســة إلى تحديد مفهوم قيــادة التغيير وبيان أهدافهــا، والتعرف على خصائــص وطبيعة قيادة التغيير في المنظــمات التربوية إجمالاً وفي الجامعــات على وجــه الخصوص، وبناء نموذج مقترح لقيــادة التغيير في الجامعات الســعودية ينطلق من الدور الرئيسي لرئيس القســم الأكاديمي كقائــد لعملية التغيير داخل البيئة الجامعية. ويتضمن ذلك قيام رئيس القســم العلمي كقائد لعملية التغيير داخل المؤسسة الجامعية بإجراءات عديدة، أهمها: ترك الفرصة لأعضاء هيئة التدريس

في القســم لتقييم طريقة عملهم والتعرُّف على فرص تطوير عمل الفريق وفق أساليب تقييم متدرجة ومقبولة، ومراقبة رؤســاء الأقســام لذلك ولــلأدوار المنوطة بهم كقادة، وإدراك رؤســاء الأقســام لضخامة الأدوار والمهام المنوطة بهم، وتحمُّل رؤســاء الأقسام لمســؤولياتهم، ومواصلة رؤساء الأقســام لعملية تطوير أنفسهم من خلال وضع أهداف مهمة لهم يســعون دائماً إلى تحقيقها، وضرورة محافظة رئيس القســم على الاســتقرار داخل ببيئة القســم، وتطوير رئيس القســم لصفاته الشــخصية والمهنية على حد سواء، وإدراك رئيس القسم لتبعات سلوكه على زملائه الآخرين.

٩- دراســة (الجابــري، ٢٠٠٩م)، هدفــت إلى التعرف على المهارات القياديــة اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، وتمَّ تطبيقها على ضباط شرطة منطقة المدينة المنورة من رتبة نقيب إلى رتبة لواء، وعددهم ١٥١ ضابطاً. وقد استخدم الباحث الحصر الشامل، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المســحي، واســتخدم الاســتبانة أداةً لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراســة أن هناك مهارات عالية الأهمية لإدارة التغيــير التنظيمي بمراحله الثلاث، أبرزها: مهــارة إدراك الحاجة للتغيير، ومهارة فهم قدرات المرؤوسين وإمكاناتهم، ومهارة تحديد الوقت، ومهارة الإقناع، ومهارة توزيع المهام بين المرؤوســين، ومهارة تنمية وبناء الفريق، ومهارة التشجيع والتواصل الإيجابي. كما أنَّ ثمة معوقات تحول دون نجاح إدارة التغيير التنظيمي، من أبرزها: نقص المهارات لدى القائمين على تخطيط التغيير وتنفيذه، والمركزية في القرار، إضافة إلى عدم المشاركة ووضــوح الأهــداف للعاملين. كــما أثبتت أيضاً أن ثمة ســبلاً تســهم في تنمية وتطوير المهارات القيادية، منها: الاستفادة من القيادة النبوية في تعاملها مع التغيير. إضافة إلى تكثيف التدريب على متطلبات التغيير، وإحلال اللامركزية وتفويض الصلاحيات للضباط العاملين مع تنمية روح التفاؤل والمشاركة لديهم.

١٠- دراسة الحميدي (٢٠٠٥م) التي هدفت إلى التعرُّف على المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير ومدى توفُّرها لدى المديرين والمديرات، والتعرُّف على أهم الطرق والأســاليب المستخدمة لتنميتها وإمكانية تطبيقها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد شــملت الدراســة جميعَ مديري المدارس الثانوية ومديراتهــا والمشرفين التربويين والمشرفات داخل مدينة الطائف، وأظهرت الدراســة عددًا من النتائج، ومنها: تحديد

المهــارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، وهي: التدريــب الذاتي، والعصف الذهني. كــما أظهرت نتائج الدراســة توفُّر هــذه المهارات بدرجة عالية لــدى مديري المدارس ومديراتها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات.

الدراسات التي تناولت قياس فعالية المديرين في قيادة التغيير:

١- دراســة أيوب (٢٠١٢م)، هدفت إلى التعرف عــلى درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، إضافــة إلى معرفة الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصــص، والخبرة، والموقع الجغــرافي، وعدد الدورات التدريبيــة). ويتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين، والبالغ عددهم (٨٩٥) مديراً ومديرة، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٥٥) مديراً ومديرة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي. ومن أهم نتائج الدراســة: وجود درجة عالية لفاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالــة إحصائية بين متوســطات وجهــات نظر فاعلية المديريــن في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين تُعزى للاختلافات في المؤهل العلمي، والموقع الجغرافي، والجنس.

٢- دراســة الزهراني (٢٠٠٨م)، هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قِبل مديــري مراكز الإشراف التربوي بمنطقــة مكة المكرمة من وجهــة نظرهم، ومن وجهة نظــر المشرفين التربويين في كل بُعد مــن أبعاد قيادة التغيير، وتحديد ما إذا كان هناك فــروق ذات دلالة إحصائية بين اســتجابات عينة الدراســة تُعزى لــلآتي (درجة المؤهل العلمي، ســنوات الخدمة في الإشراف التربوي، سنوات الخدمة في إدارة المركز، الدورات التدريبيــة في مجالي القيادة والإشراف التربوي). وقد شــملت الدراســة جميع مديري المراكــز وعددهم (٢٢) مديراً، وعينة عشــوائية طبقية من المشرفين التربويين بلغ عدد أفرادها (٣١٤) مشرفاً، وقد ركزت الدراســة على ستة أبعاد لقيادة التغيير، وهي: تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق إحداث التغيير، الاتصال الفعَّال بالآخرين، تحقيق

مبـدأ الشراكة في التغيير، الفاعلية في إدارة وقت التغيـير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير. واسـتند الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائـج، وهي: أن مديري مراكز الإشراف التربوي يمارسـون قيادة التغيير بدرجة عالية في الأبعاد التالية: تنمية العلاقات الإنسـانية الجيـدة، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، والفاعلية في إدارة وقت التغيير، والتحفيز نحو أهداف التغيير. في حين أن البُعد المرتبط بالاتصـال الفعال بالآخرين كانـت بدرجة عالية جداً. بينما يرى المشرفون التربويون أن مديري مراكز الإشراف التربوي يمارسـون قيادة التغيير في أبعادها المختلفة بدرجة عالية عـدا البُعـد المتصل بـ « التحفيز نحـو تحقيق أهداف التغيير» فيمارسـه مديرو مراكز الإشراف التربوي بدرجة متوسطة.

٣- دراسـة السـبيعي (٢٠٠٨م)، هدفت الدراسـة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك، وكذلك الكشـف عن دلالة الفروق في اسـتجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية وإمكانية ممارستها والمعوقات التي تحول دون ممارسـتها، وفقاً لمتغيرات الدراسـة الآتية: (نـوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير). واسـتخدم الباحـث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسـة مـن جميع مديري التربية والتعليـم ومسـاعديهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السـعودية، البالـغ عددهـم (١٠٠) مدير. وقد أكـدت نتائج الدراسـة أن الأدوار القيادية لمديري التربيـة والتعليـم في ضوء متطلبـات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبـيرة جداً من وجهة نظـر أفراد مجتمع الدراسـة، وأن لتحفيز الموظفين والتشـاركية وبنـاء وتطوير الرؤية المشـتركة لـلإدارة دوراً مهمًّا في نجـاح التغيير. كـما ذكرت عدداً مـن المعوقات التي تحول دون ممارسـة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، من أهمها: وجـود قيود على صرف الحوافز والمكافآت لأصحاب الأداء المتميز، وجمـود الأنظمة واللوائح المعمول بها، وعدم وجود آليـة واضحة لتقويم إدارة التربية والتعليـم، ونقص الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التغيير، وغياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية التغيير. وأوضحت الدراسـة عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في تقديـر أفراد مجتمع الدراسـة للدرجة الكلية لأهميـة الأدوار القيادية تُعزى لمتغيرات:

(نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهــل العلمي، الخبرة في مجــال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

٤- دراسة الغامدي (١٤٢٦هـ) بعنوان «ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي أم القرى والملــك فهد للبترول والمعادن إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس»، وقد توصل الباحث إلى نتيجة أساســية، وهي أن القيادات الأكاديمية في الجامعتين يمارســون إدارة التغيير بدرجة متوسطة.

٥- دراســة الزهراني (١٤٢٨هـ) عنوانها «ممارســات قيادة التغيير لــدى المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة - جدة / بنين». هدفت إلى التعرف عــلى درجة ممارســة المشرفين التربويين لقيادة التغيير، وشــملت الدراســة (١٧) مديراً ومســاعد مدير مركز إشراف تربوي، و(١٤) رئيس قســم إشراف تربوي، و(٢١٢) مديراً ووكيل مدرســة، و(١٠٢٤) معلماً. وخلصت الدراســة إلى أن المشرفين التربويين يمارسون قيادة التغيير بمراحلها وأبعادها المختلفة بدرجة متوسطة.

الدراسات التي تناولت قيادة التغيير وعلاقتها ببعض المتغيرات المستقلة:

١- أجرت أبو سمرة (٢٠١٤م) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقســام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ومن ثَمَّ الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات رؤســاء الأقســام الأكاديمية لدورهم في اتخاذ القرار، والتي تُعــزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل التعليمي، ســنوات الخدمــة)، وكذلك التحقق من دور نفس المتغيرات في تقديرات رؤســاء الأقســام الأكاديمية لدورهم كقادة للتغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باســتخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانتين لتطبيق الدراســة الميدانية، حيث تكون مجتمع الدراســة من رؤســاء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلســطينية، والبالغ عددهم (١١٧) رئيســاً للقســم مثلوا عينة الدراســة الأصلية. ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلســطينية لقيــادة التغيير من وجهة نظرهم جاءت موافقــة بدرجة عالية على فقرات الاســتبانة بشــكل عام، كذلك تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوســطات تقديرات رؤساء الأقســام الأكاديمية لدرجة ممارسة

قيادة التغيــير وفقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، أو المؤهل العلمي (ماجســتير، دكتوراه)، أو سنوات الخدمة، أو الجامعة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

٢- أجرى جدعون، كارول زاهي (٢٠١٣م) دراسة هدفت إلى تعرُّف مستوى الإبداع الإداري لمديــري المدارس الخاصة وعلاقته بقيــادة التغيير، وقد اختيرت عينة طبقية عشــوائية تكونت من (٥٤٦) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة، وتمَّ تطوير أداتــين: الأولى لتعرُّف مســتوى الإبداع الإداري لدى مديري المــدارس الخاصة، والثانية لتعــرُّف درجة قيــادة التغيير من وجهة نظر معلميهم. وقد أظهرت نتائج الدراســة ما يــأتي: أن مســتوى الإبداع الإداري لدى مديري المــدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. أن درجة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان متوســطاً. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري ودرجة ممارسة قيادة التغيير من مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان. عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مســتوى (a = 0.05) في مســتوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمي مدارسهم، يُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى (a = 0.05) لمســتوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمي مدارســهم، تعزى إلى متغير الخبرة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مســتوى (a = 0.05) لمســتوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الخاصة من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تُعزى إلى متغير الجنس.

٣- دراســة (الفضــلي، ٢٠١٤م)، هدفت إلى التعــرف على درجة ممارســة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرســة، وأثر (متغير الجنس، المؤهل العلمي، ســنوات الخبرة). تكونت عينة الدراسة من (١٣٢٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشــوائية من المــدارس الثانوية في دولة الكويت، وتم اســتخدام أداة لقياس متغيرات الدراسة، إذ تكونت من محورين: الأول استبانة لقياس قيادة التغيير، وتكونت من (٣٧) فقرة موزعة على خمسة مجالات: (الرؤية المستقبلية، المشــاركة في وضع الأهداف، الإبــداع الإداري، المحاكاة، القيــم التنظيمية). أما المحور الثاني فهو اســتبانة لقياس درجة فاعلية المدرســة، وتكونت مــن (٤٤) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير

من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازليًّا: (المحاكاة، المشاركة في وضع الأهداف، القيم التنظيمية، الرؤية المستقبلية، الإبداع الإداري)، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء مجال الإبداع الإداري جاء بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًّا بين مجالات قيادة التغير لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ومجالات فاعلية المدرسة.

ومن خلال استعراض بعض الدراسات التي تناولت موضوع قيادة التغير نستخلص التالي:

- أكدت جميع الدراسات على أهمية دور المديرين في إدارة التغيير.
- أن بعض هذه الدراسات تناولت القدرات القيادية بشكل عام وأهمية قيادة التغيير كقدرة رئيسية للقيادة الفعالة كدراسة (TAYLOR &WILLIAM, 2008)، وقد اتفقت معها دراسة (Gilley, et al, 2008) حيث ركزت على مستوى فعالية القيادة في تنفيذ التغيير، وعلى القدرات القيادية التي تعتبر ضرورية لتنفيذ مبادرات التغيير والابتكار. كما أكدت دراسة (Voet, 2014) ودراسة (Abbas & Asghar, 2010) على دور القيادة في تنفيذ التغيير، وركزت دراسة (Anderson & Anderson, 2009) على واقع قيادة التغيير وأهميتها في المنظمات والمؤسسات المختلفة.
- ركزت بعض الدراسات على قدرات ومهارات قيادة التغيير؛ كدراسة (Battilana et al, 2010)، ودراسة (Pagon et al, 2008)، ودراسة (Britton, 2010)، ودراسة جمعية الصحة العامة الأوروبية عن قدرات قيادة التغيير (European Public Health Association, 2013)، ودراسة (الجابري، ٢٠٠٩م)، ودراسة الحميدي (٢٠٠٥م)، كما تناولت دراسة الزهراني (٢٠١٢م) الكفايات المهنية لقائد التغيير.
- اقترحت بعض الدراسات نماذج لقدرات قيادة التغيير؛ كدراسة (Coetzee et al, 2013)، وفي الاتجاه نفسه طورت دراسة (Kin et al, 2014) نموذج لقدرات قيادة التغيير، كما قدَّمت دراسة العتيبي نموذجاً مقترحاً لقيادة التغيير (٢٠٠٩م).
- ركزت بعض الدراسات على قياس فعالية المديرين في قيادة التغيير؛ كدراسة أيوب (٢٠١٢م)، ودراسة الزهراني (٢٠٠٨م)، ومن جانب آخر تناولت بعض الدراسات درجة

أهمية الأدوار القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك كدراسة السبيعي (٢٠٠٨م).

- تناولت بعض الدراسات قيادة التغيير وعلاقتها ببعض المتغيرات المستقلة؛ كدراسة أبي سمرة (٢٠١٤م)، حيث ركزت على علاقة قيادة التغيير بفاعلية اتخاذ القرار، بينما تناولت دراسة جدعون (٢٠١٣م) علاقتها بمستوى الإبداع الإداري، وركزت دراسة (الفضلي، ٢٠١٤م) على علاقتها بفاعلية المدرسة.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك صعوبات تواجه المديرين بالأجهزة الحكومية في قيادة التغيير، هذه الصعوبات تعود إلى مجموعة من الأسباب بعضها معوقات ذاتية تتعلق بالمديرين من حيث نقص الكفاءة اللازمة لقيادة التغيير، والبعض الآخر يعود إلى وجود معوقات في البيئة التنظيمية المحيطة بالمديرين.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث تناولها لقدرات قادة التغيير، إلا أنها تميزت عنها بأنها استخدمت منهجية علمية دقيقة لتحديد هذه القدرات، واعتمدت في استخلاصها على بعدين: الأول دراسة تحليلية لأدبيات قيادة التغيير، والآخر دراسة أطر قدرات قيادة التغيير المستخدمة في عدد من المنظمات العامة لأغراض عمليات إدارة الموارد البشرية والتي تم استعراضها في أدبيات الدراسة، وهو ما يجعل للقدرات المستخدمة في هذه الدراسة قيمة علمية وعملية تساعد مسؤولي الموارد البشرية في الخدمة المدنية في بناء برامجهم وأنظمتهم.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمدى استخدام قادة التغيير الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، حيث إنَّ الدراسات العربية التي تمَّ استعراضها لم تتناول كيفية ممارسة المديرين لقيادة التغيير وفق خطوات منهجية علمية محددة؛ ولذا حاولت هذه الدراسة سد النقص في هذا الجانب خصوصاً أنها اعتمدت في ذلك على الخطوات العلمية التي قدَّمها عالم قيادة التغيير جون كوتر، والتي تُستخدم في نطاق واسع في برامج تدريب القيادات على عملية قيادة التغيير، وبالتالي تكون نتائج هذه الدراسة مرشداً مهماً لبناء خطط التطوير والتدريب للقيادات.
- اتفقت هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة (Kin et al, 2014)، من حيث الربط بين مراحل قيادة التغيير وقدرات قيادة التغيير، إلا إن هذه الدراسة تختلف عنها في تصنيف

المراحل، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الخطوات المنهجية العلمية التي قدمها جون كوتر، كما تختلف عنها أيضاً في القدرات وتصنيفها وعددها، وبهذا تعتبر أول دراسة عربية حسب علم الباحثتين في هذا المجال.

وبناءً على ما سبق، وعلى الرغم من أهمية تلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها واستفادة الباحثتين منها في إعداد منهجية البحث الحالي، إلا أن هناك قلة في الدراسات والبحوث في هذا المجال بشكل عام والدراسات والبحوث المطبقة على قدرات قيادة التغيير بشكل خاص؛ لذا نرى أهمية تطوير مهارات المديرين في قيادة التغيير من خلال الاهتمام بتطوير نوعية التدريب الموجه للقيادات في مجال القدرة على قيادة التغيير كماً ونوعاً، وكما يظهر في أدبيات قدرات قيادة التغيير أصبح من الأهمية بمكان أن يُبنى التدريب على القدرات الوظيفية المطلوبة لإنجاز الوظائف والأدوار؛ وعليه فإن هذه الدراسة تأتي لتسد الفجوة وتركز على تحديد القدرات القيادية اللازمة لقيادة التغيير في المنظمات الحكومية السعودية وما ينقص المديرون فيها، ومدى استخدام قادة التغيير الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير.

وبهذا فمن المؤمل أن تكون هذه الدراسة مكملةً لما انتهى إليه الآخرون، وأن تسهم في زيادة المعرفة في هذا المجال، وأن تكون إضافة علمية للمكتبات العربية والمحلية في هذا الموضوع، وأن يستفيد منها القادة والمدرِّبون لكي يتم تخطيط برامج التدريب بطريقة علمية.

الفصل الثالث
الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً تفصيلياً شاملاً لإجراءات الدراسة التي تمَّ اتباعها، حيث سيتم توضيح المنهج العلمي المستخدم ومجتمع الدراسة والأدوات التي استُخدمت في جَمْع البيانات، والأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، فقد تم اعتماد المنهج المسحي الوصفي، فهو يُعدُّ من أكثر المناهج المستخدمة في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث يتم من خلاله جَمْع البيانات والمعلومات من عناصر مجتمع أو عينة الدراسة لتحليلها واستخدامها في الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، ويهتم بوصف الظاهرة محل الدراسة وتحديد خصائصها والعلاقات بين أبعادها والعوامل المؤثرة فيها (القحطاني، ٢٠١٥م: ٢٧).

مجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من المديرين في المناصب الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ونظراً لعدم وجود إحصاءات دقيقة عن عدد هذه الفئة على مستوى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وصعوبة حصرهم؛ فقد تحدَّد المجتمع المتاح في المشاركين بالحلقات التطبيقية التي تمَّ تنفيذها في المركز الرئيسي لمعهد الإدارة العامة وفروعه خلال العام التدريبي ١٤٣٧/١٤٣٦ هـ، ممَّن يشغلون وظائف إشرافية ويشغلون المرتبة الحادية عشرة وما فوق وما يعادلها في السلالم الوظيفية الأخرى، والذين بلغ عددهم (١٨٧٦) مشاركاً ومشاركة حسب إحصاءات مركز إعداد القادة بالمعهد.

ولتحديد حجم العينة المطلوب، فقد تم اســتخدام معادلة كريجسي ومورجان بمستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٠,٠٥ (عبد الرحمن، ٢٠١٣م: ١٢٠). وقد أسفر تطبيق هذه المعادلة عن حد أدنى لعينة الدراسة يساوي ٣١٩ مشاركاً / مشاركة.

وتلافياً لمشكلة عدم الاستجابة من قِبل المبحوثين وانخفاض معدل الاستجابات، فقد تمَّ توزيع ما يقارب (٧٠٠) اســتبانة، تمَّ اســتعادة (٤٧٣) منها، أي ما نسبته (٦٨٪) من إجمالي الاســتبانات الموزعة، وتمَّ استبعاد (٤٢) اســتبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، فأصبح مجموع العينة (٤٣١) مشاركاً ومشاركة.

أدوات جمع البيانات:

يتطلب تحقيق أهداف هذه الدراسة جَمْع نوعين من البيانات، وهما:

١- البيانات المكتبية: تمَّ جمعها باســتخدام أســلوب البحــث المكتبي، وهي ضرورية لبناء الخلفيــة النظرية التي ترتكز عليها الدراســة، وقد تم الحصــول عليها من عدة مصادر؛ كالكتب، والدوريات، والمطبوعات الرسمية، والبحوث والدراسات السابقة.

٢- البيانات الميدانية: وتمَّ جمعها باســتخدام أسلوب البحث الميداني، وهو ضروري للإجابة عن أســئلة الدراسة، وتم استخدام الاســتبانة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراســة، وتتكون من ثلاثة أجزاء: يتعلق الجزء الأول بالمعلومات الشخصية؛ كالجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة الوظيفية، ومدى المشاركة في مشروعات أو مبــادرات تغيــير، وطبيعة الــدور في تلك المشــاريع، وتقييم لتجربة تلك المشــاريع والمبادرات. أما الجزء الثاني فيشــمل (٣٣) ســؤالاً لمعرفة مدى توفُّر القدرات السلوكية لقادة التغيير، وتم اســتخدام مقياس ليكرت المتــدرج الخماسي (تنطبق، تنطبق بدرجة قليلــة، لا أعرف، لا تنطبق، لا تنطبق إطلاقاً)، وقد تم اعتماد هذا المقياس لإعطاء أفراد العينة مساحة أكبر للإجابة.

وقد تم تقســيم أســئلة هذا الجزء على أساس تسعة أبعاد اســتناداً إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة وذوي الاختصاص، كما في الجدول رقم (١١):

جدول (١١): توزيع أسئلة الجزء الثاني من الاستبانة (القدرات السلوكية لقادة التغيير)

المحاور	الأسئلة
الاستجابة والتكيف مع التغيير	١- ٢- ٣- ٤- ٥
الالتزام بالمبادئ والقيم	٦- ٧- ٨- ٩
صياغة الإستراتيجيات	١٠- ١١- ١٢
الإقناع والتأثير	١٣- ١٤- ١٥
الإلقاء وتبادل المعلومات	١٦- ١٧- ١٨
العمل مع الآخرين	١٩- ٢٠- ٢١- ٢٢- ٢٣
التعامل مع الضغوط	٢٤- ٢٥- ٢٦- ٢٧
التفكير الإبداعي	٢٨- ٢٩- ٣٠
المبادرة واتخاذ القرار	٣١- ٣٢- ٣٣

ويتعلق الجزء الثالث من الاستبانة بمدى استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، ويشتمل على (٢٧) سؤالاً، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (تنطبق، تنطبق بدرجة قليلة، لا أعرف، لا تنطبق، لا تنطبق إطلاقاً) لقياس إجابات أفراد العينة، وقُسِّمت أسئلة الدراسة على أساس ثمانية أبعاد بالاستناد إلى أدبيات الدراسة والدراسات السابقة وذوي الاختصاص، كما في الجدول رقم (١٢):

جدول (١٢): توزيع أسئلة الجزء الثالث من الاستبانة (استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير)

المحاور	الأسئلة
زيادة الشعور بضرورة التغيير	١- ٢- ٣
تكوين الفرق	٤- ٥- ٦- ٧
صياغة الرؤية	٨-٩

المحاور	الأسئلة
التواصل الفعال	١٠- ١١- ١٢- ١٣
الممارسة الفعلية للتغيير	١٤- ١٥- ١٦- ١٧
تحقيق المكاسب	١٨- ١٩
عدم التوقُّف	٢٠- ٢١- ٢٢- ٢٣
دعم التغيير	٢٤- ٢٥- ٢٦- ٢٧

صدق وثبات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثتان ثلاث طرق للتأكُّد من صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري (المحتوى): تم إجراء اختبار صدق المحتوى لأداة الدراسة؛ وذلك للتأكُّد من قدرتهــا وملاءمتها لقياس المتغــيرات المطلوبة، حيث تم عرض الاســتبانة في صورتها الأولية مع ملحق يتضمن تحديداً للمشــكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريب في قطاع الإدارة العامة وقطاع السلوك التنظيمي، وقد تم إجراء التعديلات المقترحة لتكون أكثر وضوحاً.
- صــدق البنــاء: تم التأكُّد من صدق البناء عن طريق حســاب معاملات ارتباط بيرســون للعلاقــة بين درجة كل بُعد مــع الدرجة الكلية لكل محور من محاور الدراســة، فكانت النتائــج المتعلقة بصدق البناء للمحــور الأول كما يتضح من الجدول رقم (١٣) أن جميع معامــلات الارتباط بين الدرجة الكلية لتوفُّر القدرات الســلوكية لقيادة التغيير وكل بعد قد تراوحت بين (٠,٦٧) إلى (٠,٨١)، وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وهو ما يعني توفُّر الصدق البنائي للمحور الأول في الاستبانة. وتدل معامــلات الارتباط الداخلية على قوة التماســك الداخلي للمقياس؛ ومن ثَمَّ تحقُّق صدق البناء للاستبانة.

جدول (١٣): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور القدرات السلوكية لقادة التغيير والدرجة الكلية للمحور

أبعاد القدرات السلوكية لقيادة التغيير	الاستجابة والتكيف	الالتزام بالمبادئ	صياغة الإستراتيجيات	الإقناع والتأثير	تبادل المعلومات	العمل مع الآخرين	التعامل مع الضغوط	التفكير الإبداعي	المبادرة واتخاذ القرار
الدرجة الكلية لمحور القدرات السلوكية لقيادة التغيير.	**٠,٦٤٥	٠,٦**٧٨	.٠**٧٤٧	.٠**٧٢٢	.٠**٧٣٩	.٠**٦٧٩	.٠**٧٤١	.٠**٨١٦	.٠**٧٩١

أما فيما يتعلق بصدق البناء للمحور الثاني كما يتضح من الجدول رقم (١٤) فإن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لاستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير وكل بعد قد تراوحت بين (٠,٦٤٥) إلى (٠,٨٣٦)، وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهو ما يعني توفُّر الصدق البنائي للمحور الأول في الاستبانة، وتدل معاملات الارتباط الداخلية على قوة التماسك الداخلي للمقياس؛ ومن ثَمَّ تحقُّق صدق البناء للاستبانة.

جدول (١٤): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير والدرجة الكلية للمحور

أبعاد الخطوات المنهجية لإدارة التغيير	الشعور بالتغيير	تكوين الفرق	صياغة الرؤية	التواصل الفعَّال	الممارسة الفعلية	تحقيق المكاسب	عدم التوقُّف	دعم التغيير
الدرجة الكلية لمحور الخطوات المنهجية لإدارة التغيير.	**٠,٦٤٥	.٠**٧٥٣	.٠**٧٩٢	.٠**٨٢١	.٠**٧٩٩	.٠**٧٥٩	.٠**٨٣٦	.٠**٧٨٥

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: تمَّ التأكد من صدق الاتساق لعبارات المحور الأول عن طرق حساب معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل بند من بنود البعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، فكانت النتائج كما يتضح من الجدول

رقــم (١٥) أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات التي تقيس القدرات الســلوكية لقادة التغيير بأبعادها التســعة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة دالة إحصائياً عند مســتوى الدلالة (٠,٠١)؛ مما يعني صدق الاتســاق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول في الاستبانة.

جدول (١٥): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأول: القدرات السلوكية لقادة التغيير والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

الاستجابة والتكيف		الالتزام بالمبادئ		صياغة الإستراتيجيات		الإقناع والتأثير		تبادل المعلومات		العمل مع الآخرين		التعامل مع الضغوط		التفكير الإبداعي		المبادرة واتخاذ القرار	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٧١٦**	٦	٠,٦٧٥**	١٠	٠,٨٥٢**	١٣	٠,٧٨٥**	١٦	٠,٧١٠**	١٩	٠,٦٥٤**	٢٤	٠,٧٤٢**	٢٨	٠,٨٤٤**	٣١	٠,٧٤٦**
٢	٠,٦٥٢**	٧	٠,٧١٥**	١١	٠,٨٩٦**	١٤	٠,٨٣١**	١٧	٠,٨٢٨**	٢٠	٠,٦٠٨**	٢٥	٠,٧٥٦**	٢٩	٠,٨٧٨**	٣٢	٠,٧٨٨**
٣	٠,٧١٦**	٨	٠,٧١٥**	١٢	٠,٨٠٧**	١٥	٠,٧٨٣**	١٨	٠,٧٨٢**	٢١	٠,٦٧٣**	٢٦	٠,٧٩١**	٣٠	٠,٨٣٧**	٣٣	٠,٨٢١**
٤	٠,٦٧٤**	٩	٠,٧٣١**							٢٢	٠,٦٧١**	٢٧	٠,٧٠٥**				
٥	٠,٦٣١**									٢٣	٠,٧٣٤**						

وتم التأكُّد أيضاً من صدق الاتســاق لعبارات المحور الثاني عن طرق حســاب معاملات ارتباط بيرســون للعلاقة بين درجــة كل بند من بنود البُعد مع الدرجــة الكلية للبُعد الذي تنتمــي إليــه العبارة، فكانت النتائج كما يتضح من الجــدول رقم (١٦) أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات التي تقيس الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير بأبعادها الثمانية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة دالة إحصائياً عند مســتوى الدلالة (٠,٠١)؛ مما يعني صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني في الاستبانة.

جدول (١٦): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني: الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه

الشعور بالتغيير		تكوين الفرق		صياغة الرؤية		التواصل الفعال		الممارسة الفعلية		تحقيق المكاسب		عدم التوقف		دعم التغيير	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٧٣٧**	٤	٠,٧٤٥**	٨	٠,٩١٨**	١٠	٠,٧٧٨**	١٤	٠,٧٩٧**	١٨	٠,٨٥٨**	٢٠	٠,٨١٠**	٢٤	٠,٧٨٨**
٢	٠,٨٠٨**	٥	٠,٧٩٨**	٩	٠,٩١٥**	١١	٠,٨٦٦**	١٥	٠,٧٨٩**	١٩	٠,٨٦٦**	٢١	٠,٨٣٦**	٢٥	٠,٧٩٢**
٣	٠,٧٤٥**	٦	٠,٧٦٥**			١٢	٠,٨٥٨**	١٦	٠,٨٠٦**			٢٢	٠,٨٣٦**	٢٦	٠,٧١١**
		٧	٠,٦٥٧**			١٣	٠,٨٧٠**	١٧	٠,٧٥٢**			٢٣	٠,٦٧٣**	٢٧	٠,٨٠٢**

وكذلك تمَّ التحقق من ثبات الاستبانة من خلال إجراء اختبار قبلي (Pre - Test)، حيث تمَّ تطبيقُها على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٥) موظفة؛ وذلك للتأكُّد من وضوح العبارات وسهولة تعبئة الاستبانة.

كما تمَّ تحقُّق الثبات للأداة من خلال حساب مؤشر ثبات التجانس الداخلي للاستبانة باستخدام صيغة معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد المحور الأول من الاستبانة، ويتضح من الجدول رقم (١٧) أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة للمحور الأول المتعلق بالقدرات السلوكية لقيادة التغيير تتمتع بالثبات، حيث تراوحت قيم ألفا لأبعاد المحور بين (٠,٨٧) و(٠,٨٩)، وهذه قيم مرتفعة على ضوئها اعتُمدت الاستبانة ووُزعت لإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

جدول (١٧): معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد المحور الأول

الأبعاد	عدد العبارات	ألفاكرونباخ
الاستجابة والتكيف مع التغيير	٥	٠,٨٨
الالتزام بالمبادئ والقيم	٤	٠,٨٨

الأبعاد	عدد العبارات	ألفاكرونباخ
صياغة الإستراتيجيات	٣	٠,٨٨
الإقناع والتأثير	٣	٠,٨٨
الإلقاء وتبادل المعلومات	٣	٠,٨٨
العمل مع الآخرين	٥	٠,٨٨
التعامل مع الضغوط	٤	٠,٨٨
التفكير الإبداعي	٣	٠,٨٧
المبادرة واتخاذ القرار	٣	٠,٨٧
المقياس الكلي للقدرات	٣٣	٠,٨٩

كما يتضح من الجدول رقم (١٨) أن المقاييس المستخدمة في الدراسة للمحور الثاني المتعلق باستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير تتمتع بالثبات، حيث تراوحت قيم ألفا لأبعاد المحور الثاني بين (٠,٨٨) و(٠,٩٠) وهذه قيم مرتفعة، على ضوئها اعتُمدت الاستبانة ووُزعت لإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

جدول (١٨): معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد المحور الثاني

الأبعاد	عدد العبارات	الفاكرونباخ
زيادة الشعور بضرورة التغيير	٣	٠,٩٠
تكوين الفرق	٤	٠,٨٩
صياغة الرؤية	٢	٠,٨٨
التواصل الفعال	٤	٠,٨٨
الممارسة الفعلية للتغيير	٤	٠,٨٨
تحقيق	٢	٠,٨٩

الأبعاد	عدد العبارات	الفاكرونباخ
عدم التوقُّف	٤	٠,٨٨
دعم التغيير	٤	٠,٨٨
المقياس الكلي لخطوات التغيير	٢٧	٠,٩٠

إجراءات جمع البيانات:

بعــد التأكد من صدق وثبات الاســتبانة، قامت الباحثتان بتطبيقهــا ميدانياً من خلال توزيع الاستبانة على العينة عن طريق تسليمها لمراكز إعداد القادة في المركز الرئيسي لمعهد الإدارة العامة وفروعه في المنطقة الشرقية، ومنطقة مكة المكرمة، والفرع النسائي بالرياض.

أساليب تحليل البيانات:

بعد جَمْع البيانات تمَّ فرزُها وتحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية. وقد تمَّ ترميز وحدات القياس في الجزء الثاني من الاســتبانة والمتعلق بالقدرات السلوكية لقادة التغيير في الأجهــزة الحكومية كما يلي: تنطبق (٥)، تنطبق بدرجــة قليلة (٤)، محايد (٣)، لا تنطبق إلى حد ما (٢)، لا تنطبق (١). وتم اســتخدامها كوســيلة احتكام عند وصف البيانات من خلال قســمة المــدى (٤) على أعلى قيمــة (٥/٤) ليصبح الطول الفعــلي للخلية في مقياس ليكرت = (٠,٨)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (١٩) (العمر، ٢٠٠٤: ١٢٧).

جدول (١٩): خلايا القدرات السلوكية لقادة التغيير

الخلية	بدايتها	نهايتها	مدى انطباقها
الأولى	١	أقل من ١,٨٠	لا تنطبق إطلاقاً
الثانية	١,٨٠	أقل من ٢,٦٠	لا تنطبق إلى حد ما
الثالثة	٢,٦٠	أقل من ٣,٤٠	محايد

الخلية	بدايتها	نهايتها	مدى انطباقها
الرابعة	٣,٤٠	أقل من ٤,٢٠	تنطبق بدرجة قليلة
الخامسة	٤,٢٠	٥,٠٠	تنطبق

أما الجزء الثالث من الاستبانة والمتعلق باستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، فقد تمَّ ترميز وحدات القياس كما يلي: تنطبق (٥)، تنطبق بدرجة قليلة (٤)، محايد (٣)، لا تنطبق إلى حد ما (٢)، لا تنطبق (١). وتم استخدامها كوسيلة احتكام عند وصف البيانات من خلال قسمة المدى (٤) على أعلى قيمة (٥/٤) ليصبح الطول الفعلي للخلية في مقياس ليكرت = (٠,٨)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (٢٠) (العمر، ٢٠٠٤: ١٢٧).

جدول (٢٠): خلايا استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير

الخلية	بدايتها	نهايتها	درجة الموافقة
الأولى	١	أقل من ١,٨٠	لا تنطبق إطلاقاً
الثانية	١,٨١	أقل من ٢,٦٠	لا تنطبق إلى حد ما
الثالثة	٢,٦١	أقل من ٣,٤٠	محايد
الرابعة	٣,٤١	أقل من ٤,٢٠	تنطبق بدرجة قليلة
الخامسة	٤,٢١	٥,٠٠	تنطبق

وتمَّ تحليل بيانات الدراسة بواسطة الحاسب الآلي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المعروف (SPSS)، حيث تمَّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرُّف على خصائص وصفات عينة البحث من حيث الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمرتبة الوظيفية، ومدى المشاركة في مشروعات أو مبادرات تغيير، وطبيعة الدور في تلك المشاريع، وتقييم لتجربة تلك المشاريع والمبادرات.

- المتوسـط الحسـابي والانحراف المعياري لإجـراء التحليل الوصفي لأبعاد الدراسـة، وهي القدرات السلوكية لقادة التغيير، واستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، ومن ثَمَّ ترتيبها بحسـب انطباقها على عينة الدراسـة، واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات البُعد الواحد.
- اختبار مربع كاي لتوضيح العلاقة بين القدرات السلوكية لقادة التغيير واستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، واختبار هذه العلاقة.
- اختبار مان - ويتني لمعرفة اختلاف القدرات السلوكية لقادة التغيير، واستخدام الخطوات المنهجيـة العلمية لإدارة التغيير لأفراد العينة باختـلاف الجنس، والمرتبة الوظيفة، ومدى المشاركة في مشروعات ومبادرات التغيير والدور فيها.
- اختبار كروسـكال - واليس لمعرفة اختلاف القدرات السـلوكية لقادة التغيير، واسـتخدام الخطـوات المنهجية العلميـة لإدارة التغيير لأفراد العينة باختلاف عدد سـنوات الخبرة، ومدى التقييم لنجاح مشروعات ومبادرات التغيير في منظماتهم.
- اختبار كروسـكال - واليس لبيان صالـح الفروق والاختلافات للقدرات السـلوكية لقادة التغيير، واستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى أفراد العينة.

الفصل الرابع
تحليل البيانات

في هذا الفصل سـيتم تسليط الضوء بشكل مفصَّل على عرض وتحليل البيانات التي تمَّ الحصول عليها من أداة الدراسة من خلال استعراض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم عرض وتحليل إجابات وآراء العينة عن أسئلة الدراسة.

أولاً- التحليل الوصفي:

١ - خصائص عينة الدراسة:

يتضـح مـن الجدول رقم (٢١) أن الإناث يمثلن (٥٨,٩٪) من عينة الدراسـة، في حين أن الذكور يمثلون (٤١,١٪) من عينة الدراسـة. كما يتضح أن هناك تبايناً في المؤهلات العلمية لعينة الدراسـة، حيث كانت الأغلبية حاصلين على شهادات جامعية بنسبة مئوية مقدارها (٥٤,٨٪) تقريباً، كما أن الحاصلين على دراسات عليا يمثلون نسبة مئوية مقدارها (٣٤,٦٪)؛ مما يعني أن المستوى التعليمي والتأهيلي لأفراد العينة هو مستوى عالٍ يؤهلهم للإجابة عن أسئلة الدراسة، أما مؤهل الثانوية العامة فقد كان بنسبة مئوية مقدارها (٣,٥٪) فقط من بين أفراد عينة الدراسة. ويتضح أيضاً أن غالبية أفراد العينة وبنسبة أكثر من (٦٠٪) من عينة البحث تمتد سـنوات خبرتهم لأكثر من (١٠ سنوات) وهذا يسهم في الحصول على معلومات قيمة حول موضوع الدراسـة، في حين أن (٢٠,٤٪) سـنوات خبرتهم (من ٥ - ١٠) سـنوات، وبنسـبة مقاربة لها بلغت (١٩,٣٪) من كانت سـنوات خبرتهم لا تتجاوز الخمس سنوات.

كما يتبين من خلال الجدول رقم (٢١) أن ما يقارب من (٧٥,٦٪) من أفراد العينة شاركوا في مشروعات ومبادرات للتغيير في منظماتهم، في حين أن (٢٤,٤٪) منهم لم يشـاركوا في تلك المشروعـات والمبادرات. ويتضح أيضـاً أن أغلبية أفراد العينة ممَّن شـاركوا في مشروعات ومبادرات التغيير كانوا أعضاءً في تلك المشروعات حيث بلغت نسـبتهم (٦٥,٦٪)، بينما كان (٣٤,٤٪) منهم قادةً لتلك المشروعات.

وعــن تقييم أفراد العينة لتلك المشروعات والمبادرات التي شــاركوا فيها، فإن ما يقارب مــن نصف أفــراد العينة كانت تجاربهم ناجحة بشــكل جيد وذلك بنســبة (٤٩,٧٪)، كما قيَّم (٢٣,٦٪) منهم تلك المشروعات بأنها ناجحة إلى حد ما، وبنســبة مقاربة (٢٣,٣٪) كان تقييمهم لها بأنها ناجحة بشــكل ممتاز، في حين ذكرت نسبة ضئيلة منهم بلغت (٣,٤٪) أن المشروعات والمبادرات التي شاركوا فيها لم تنجح.

جدول (٢١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١٧٧	٤١,١
	أنثى	٢٥٤	٥٨,٩
المجموع		٤٣١	١٠٠
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	١٥	٣,٥
	شهادة جامعة أو ما يعادلها	٢٣٦	٥٤,٨
	دراسات عليا	١٤٩	٣٤,٦
	أخرى	٣١	٧,٢
المجموع		٤٣١	١٠٠
سنوات الخبرة في العمل الإشرافي	أقل من ٥ سنوات	٨٣	١٩,٣
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٨٨	٢٠,٤
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٦٠	٦٠,٣
المجموع		٤٣١	١٠٠
المرتبة الوظيفية	١١- ١٣ أو ما يعادلها	٣٤٧	٨٠,٥
	١٤- ١٥ أو ما يعادلها	٨٤	١٩,٥
المجموع		٤٣١	١٠٠

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المشاركة في مشروعات التغيير	نعم	٣٢٦	٧٥,٦
	لا	١٠٥	٢٤,٤
المجموع		٤٣١	١٠٠
طبيعة الدور في المشروعات	قائد	١١٢	٣٤,٤
	عضو	٢١٤	٦٥,٦
المجموع		٣٢٦	١٠٠
تقييم المشروعات	لم تنجح	١١	٣,٤
	ناجحة إلى حد ما	٧٧	٢٣,٦
	ناجحة بشكل جيد	١٦٢	٤٩,٧
	ناجحة بشكل ممتاز	٧٦	٢٣,٣
المجموع		٣٢٦	١٠٠

٢ - التحليل الوصفي للقدرات السلوكية لقادة التغيير:

يتناول هذا الجزء من الدراسة التحليل الوصفي للقدرات السلوكية لقادة التغيير من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك القدرات، ومن ثَمَّ ترتيبها وفقاً لأهميتها؛ وذلك للإجابة عن السؤال البحثي التالي: إلى أي مدى تتوافر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية عينة الدراسة؟

يوضِّح الجدول رقم (٢٢) أن المتوسط الإجمالي لمحور القدرات السلوكية لقيادة التغيير قد بلغ (٤,٠٦) والانحراف المعياري بلغ (٠,٥٧)، أي أن درجة توافر القدرات السلوكية بشكل عام للقادة الإداريين كانت قليلة.

ويُظهِر الجدول أدناه المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية للقدرات السلوكية مرتبة تنازلياً حسب متوسـطاتها الحسابية، ويبين الجدول أن قدرة الالتزام بالمبادئ والقيم احتلت المرتبة الأولى في ترتيب قدرات قادة التغيير بمتوسـط حسابي بلغ (٤,٣٤) وبانحراف معياري (٠,٦٢)، وبدلالة المتوسط الحسابي فهي تنطبق على عينة الدراسة، أما باقي القدرات فتنطبق بدرجة قليلة على عينة الدراسـة بدلالة المتوسـطات الحسـابية، حيث إن ترتيبها حسـب متوسطاتها الحسـابية كالتالي: في المرتبة الثانية تأتي الاستجابة والتكيف مع التغيير حيث بلغ متوسـطها الحسـابي (٤,١٧) بانحراف معياري (٠,٦٢)، تليها العمل مع الآخرين بمتوسـط حسـابي بلغ (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٦٤)، ثم الإلقاء وتبادل المعلومات الذي احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٨٢)، ويأتي في المرتبة التي تليها المبادرة واتخاذ القرار بمتوسـط حسـابي (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٨١)، وبمتوسـط حسـابي مقارب بلغ (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٨٥) تـأتي قدرتهم على التفكير الإبداعي، كما تحتل قدرتهم على صياغة الإستراتيجيات في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وانحـراف معياري (٠,٩١)، وبعدها تأتي القدرة على الإقناع والتأثير بمتوسـط حسـابي بلغ (٣,٨٩) وبانحراف معياري (٠,٨٥)، وفي المرتبة الأخيرة تأتي قدرتهم على التعامل مع الضغوط بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤) وانحراف معياري قيمته (٠,٨١).

من خلال استعراض المتوسط الكلي لأبعاد القدرات السلوكية نستنتج أن القادة الإداريين في الأجهـزة الحكومية تتوفر لديهم أغلب القدرات السـلوكية لقيادة التغيير بدرجة قليلة، ومن خلال اسـتعراض قيم الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسـة نلاحظ مدى التجانس بين آراء أفراد العينة حول تمتُّعهم بالقدرات السلوكية لقادة التغيير.

كما يظهر من الجدول رقم (٢٢) أن القدرة الوحيدة التي انطبقت على العينة هي قدرة الالتزام بالمبادئ والقيم، وهذه ميزة تُحتسب لمفردات العينة.

جدول (٢٢): محاور القدرات السلوكية لقادة التغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الالتزام بالمبادئ والقيم	٤,٣٤	٠,٦٢	تنطبق
الاستجابة والتكيف مع التغيير	٤,١٧	٠,٦٢	تنطبق بدرجة قليلة

أبعاد الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
العمل مع الآخرين	٤،١٦	٠،٦٤	تنطبق بدرجة قليلة
الإلقاء وتبادل المعلومات	٤،٠٩	٠،٨٢	تنطبق بدرجة قليلة
المبادرة واتخاذ القرار	٤،٠٥	٠،٨١	تنطبق بدرجة قليلة
التفكير الإبداعي	٤،٠٤	٠،٨٥	تنطبق بدرجة قليلة
صياغة الإستراتيجيات	٣،٩٦	٠،٩١	تنطبق بدرجة قليلة
الإقناع والتأثير	٣،٨٩	٠،٨٥	تنطبق بدرجة قليلة
التعامل مع الضغوط	٣،٨٤	٠،٨١	تنطبق بدرجة قليلة
المتوسط الكلي	٤،٠٦	٠،٥٧	تنطبق بدرجة قليلة

وسيتم فيما يلي عرض التحليل الوصفي لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ - التحليل الوصفي لبُعد الالتزام بالمبادئ والقيم:

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن أغلب القدرات السلوكية في هذا البُعد وفقاً لإجابات مَنْ وُزِّعت عليهم الاستبانة تنطبق عليهم، ومن أبرزها: الحرص على تحقيق العدالة مع الجميع، والحرص على تطابق التحدُّث بالقيم والمبادئ مع الأفعال، حيث بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي (٤،٥٤) و(٤،٤٩) وانحرافهما المعياري (٠،٧٤)، يليهما الحرص على البعد عن التحيز في الاختيار عند تكوين الفِرق بمتوسط حسابي بلغ (٤،٣٢) وانحراف معياري (٠،٩١). وبملاحظة قيمة الانحراف المعياري والتي تقل عن (١)؛ فإن ذلك يدل على تجانس إجابات أفراد العينة في مدى توفُّر هذه القدرات السلوكية لديهم.

أما أقل القدرات انطباقاً في هذا البُعد فهي الاهتمام بتقديم مساهمات وخدمات للمجتمع بدون أن تكون مفروضة، فهي تنطبق بدرجة قليلة على أفراد العينة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤،٠٢) بانحراف معياري (١،٠٧). ويُلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري مرتفعة (أكبر من ١)، وهو ما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة في هذا العنصر؛ مما يدل على

اهتــمام بعض أفراد العينة بهذا العنصر وعدم اهتمام البعض الآخر به. وقد تعود أســباب التشتت في إجابات أفراد العينة إلى اختلاف توجهاتهم نحو هذا النوع من القدرات، كما قد تؤثِّر ظروف العمل المحيطة بهم وسياســات منظماتهم وأنظمتها على مدى انطباقها عليهم. وأيضاً قد يعود ذلك إلى حداثة مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية.

جدول (٢٣): التحليل الوصفي لبُعد الالتزام بالمبادئ والقيم حيث القدرات مرتبة تنازلياًحسب المتوسطات الحسابية

القدرات الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الحرص على تحقيق العدالة مع الجميع.	٤,٥٤	٠,٧٤	تنطبق
الحرص على تطابق التحدُّث بالقيم والمبادئ مع الأفعال.	٤,٤٩	٠,٧٤	تنطبق
الحرص على البعد عن التحيز في الاختيار عند تكوين الفِرق.	٤,٣٢	٠,٩١	تنطبق
الاهتمام بتقديم مساهمات وخدمات للمجتمع بدون أن تكون مفروضة.	٤,٠٢	١,٠٧	تنطبق بدرجة قليلة

ب - التحليل الوصفي لبعد الاستجابة والتكيف مع التغيير:

يُظهِر الجدول رقم (٢٤) المتوســطات الحســابية والانحرافــات المعيارية للعبارات التي تصف بُعد الاستجابة والتكيُّف مع التغيير مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية. ويبين الجدول أنَّ الاهتمام بالتجارب الجديدة (الأفكار والأســاليب) التي تساعد في تطوير العمل، وتقبُّــل الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير أكثرها انطباقاً على عينة الدراســة في هذا البُعد، حيث بلغ المتوســط الحســابي لهما (٤,٥٥) و(٤,٥٠) على التوالي، وبانحراف معياري (٠,٧٢) و(٠,٧٩) على التوالي.

وفي المرتبة التي تليهما قدرتهم على التعامل مع مواقف شبه غامضة، حيث إنها تنطبق عليهم بدلالة متوســطها الذي بلغ (٤,٣٥) وبانحراف معياري قيمته (١,١٩)، وبالنظر لقيمة

الانحــراف المعياري يتضح عدم تجانس إجابات أفــراد العينة حول هذا العنصر؛ وقد يعود ذلك إلى طبيعة الأشــخاص ومدى قدرتهم على المخاطرة في هذه المواقف، كما قد تدل على قلة الصلاحيات الممنوحة لهم حيال التصرف في هذه المواقف.

ويــأتي في المرتبة التــي تليها القدرة على التعامل بأســاليب مختلفة تناســب المواقف المختلفة والأشــخاص المختلفين، حيث بلغ متوســطها الحســابي (٤,٣١) وانحرافها المعياري (٠,٨٨). وبدلالة المتوسط الحسابي فإنها تنطبق عليهم، كما أن إجابات العينة متجانسة في هذا العنصر وذلك بدلالة قيمة الانحراف المعياري الذي يقل عن (١).

أمــا قدرتهــم على التكيف مع الظروف المتغــيرة فإنها أقل القــدرات انطباقاً على عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحســابي (٤,١٨) وانحرافها المعياري قيمته (٠,٩٩)؛ مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة في هذا العنصر، وقد يكون ســبب هذا التشــتت هو طبيعة تقبُّل الأفراد للتغيير ومدى تكيفهم معه.

جدول (٢٤): التحليل الوصفي لبُعد الاستجابة والتكيف مع التغيير حيث القدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

القدرة السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الاهتمام بالتجارب الجديدة (الأفكار والأســاليب) التي تساعد في تطوير العمل.	٤,٥٥	٠,٧٢	تنطبق
تقبُّل الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير.	٤,٥٠	٠,٧٩	تنطبق
القدرة على العمل في مواقف شبه غامضة.	٤,٣٥	١,١٩	تنطبق
التعامل بأســاليب مختلفة تناســب المواقف المختلفة والأشخاص المختلفين.	٤,٣١	٠,٨٨	تنطبق
سهولة التكيف مع الظروف المتغيرة.	٤,١٨	٠,٩٩	تنطبق بدرجة قليلة

ج - التحليل الوصفي لبعد العمل مع الآخرين:

يتضح مــن الجدول رقم (٢٥) وبدلالة المتوســطات الحســابية، فإن أبــرز القدرات في هذا البُعد وأكثرها انطباقاً على عينة الدراســة هي تفهُّم وجهات نظر الآخرين، واستشــارة الآخرين عند اتخاذ القرارات، حيث بلغ متوســطاتهما الحسابي (٤,٣٢) و(٤,٢٥) على التوالي وانحرافهــما المعياري (٠,٧٧) و(٠,٩٢) على التوالي، وبملاحظــة قيم الانحراف المعياري على هذين العنصرين فإن إجابات أفراد العينة متجانسة.

أمــا أقلها انطباقاً فكانــت القدرة على التعاطف مع الآخرين، واســتخدام روح الدعابة لإضفاء اللُّطف على العلاقات مع الآخرين، بنســبة مئوية متطابقة بلغت (٤,١٣) وبانحراف معياري متطابق قيمته (١,٠٢)؛ وهذا يدل على أنها تنطبق بدرجة قليلة على عينة الدراسة. كــما تأتي القدرة على تكوين علاقات اجتماعية واســعة وفعَّالــة في المرتبة الأخيرة من هذا البُعد بمتوسط حسابي بلغ (٤) وانحراف معياري قيمته (١,٠٧). وكما يظهر في الجدول فقد اختلفت آراء عينة الدراســة حول هذه العنــاصر بدلالة الانحرافات المعيارية التي تجاوزت (١)؛ وهو ما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة وعدم تركزها، وقد يكون من أسباب هذا التشتت الطبيعة المحافظة للثقافة السائدة في المجتمع السعودي التي تعطي أهمية لوجود الهيبة للقائد، وأن إظهار المشاعر الإنسانية قد يكون مؤشراً على الضعف.

جدول (٢٥): التحليل الوصفي لبُعد العمل مع الآخرين حيث القدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

القدرات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
تفهُّم وجهات نظر الآخرين.	٤,٣٢	٠,٧٧	تنطبق
استشارة الآخرين عند اتخاذ القرارات.	٤,٢٥	٠,٩٢	تنطبق
التعاطف مع الآخرين.	٤,١٣	١,٠٢	تنطبق بدرجة قليلة
استخدام روح الدعابة لإضفاء اللُّطف على العلاقات مع الآخرين.	٤,١٣	١,٠٢	تنطبق بدرجة قليلة
وجود علاقات اجتماعية واسعة وفعَّالة.	٤	١,٠٧	تنطبق بدرجة قليلة

د - التحليل الوصفي لبُعد الإلقاء وتبادل المعلومات:

احتلت القدرة على الإلقاء وتبادل المعلومات المرتبة الرابعة في القدرات السلوكية للقادة الإداريين، وكانت متوفرة بدرجة قليلة لديهم، ويتضح من الجدول رقم (٢٦) أن أكثر القدرات انطباقـاً في هــذا البعد كانت قدرة تعبير أفراد العينة عن وجهة نظرهم وأفكارهم بشــكل واضح أثناء المناقشــات، حيث بلغ المتوســط الحســابي (٤,٢٩) وانحرافها المعياري (٠,٨٨)، وبالنظر لقيمة الانحراف المعياري فإن إجابات أفراد العينة متجانسة في هذا العنصر.

كــما أن أقــل القدرات انطباقاً في هــذا البعد، هي: قدرة أفراد العينــة على كتابة تقارير العمل بســهولة، وقدرتهم عــلى الإلقاء أمام الآخرين بمهارة وثقة؛ وذلك بدلالة المتوســطات الحســابية التــي بلغت (٤,٠٨) و(٣,٨٨) على التوالي. كما أن قيــم الانحراف المعياري لهذين العنصرين مرتفعة إذ بلغت (١,٠٨) و(١,١٩)، وهو ما يعني تشتت إجابات العينة حول هذين العنصريــن وعدم تركزها؛ وقد يعود ســبب ذلك لنقص المهارات لــدى البعض نتيجة لنقص التدريب المتخصص، أو قد يكون السبب اعتماد وتفويض هذه الأدوار الاتصالية للآخرين.

جدول (٢٦): التحليل الوصفي لبُعد الإلقاء وتبادل المعلومات حيث القدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

القدرات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
التعبير عن وجهة نظري وأفكاري بشكل واضح أثناء المناقشات.	٤,٢٩	٠,٨٨	تنطبق
القدرة على كتابة تقارير العمل بسهولة.	٤,٠٨	١,٠٨	تنطبق بدرجة قليلة
الإلقاء أمام الآخرين بمهارة وثقة.	٣,٨٨	١,١٩	تنطبق بدرجة قليلة

هـ - التحليل الوصفي لبُعد المبادرة واتخاذ القرار:

احتلــت قدرة المبــادة واتخاذ القــرار المرتبة الخامســة في ترتيب القدرات الســلوكية، وقــد كانــت من القدرات التــي تنطبق بدرجة قليلــة، ويتضح من الجــدول رقم (٢٧) أن أكــثر القدرات الســلوكية انطباقاً في هــذا البعد وفقــاً لإجابات لأفراد العينــة هي تحمُّل

ما يترتب على القرارات مـن تبعات ومسـؤوليات حيث بلغ متوسـطها الحسـابي (٤,٤١) وانحرافها المعياري (٠,٨٣)، يليها المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات لتطوير العمل بمتوسـط حسابي بلغ (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٩٦).

أما قدرة أفراد العينة على اتخاذ قرارات حاسـمة وسريعة فكانت أقلها انطباقاً بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (١,٢٨)، ويُلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري مرتفعة (أكبر مـن ١)، وهو ما يدل على اختلاف إجابات أفراد العينة في هذا العنصر؛ مما يدل على قدرة بعض أفراد العينة على اتخاذ مثل هذه القرارات وعدم قدرة البعض الآخر على ذلك.

جدول (٢٧): التحليل الوصفي لبعد المبادرة واتخاذ القرار حيث القدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

القدرات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
تحمُّل ما يترتب على القرارات من تبعات ومسؤوليات.	٤,٤١	٠,٨٣	تنطبق
المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات لتطوير العمل.	٤,٢١	٠,٩٦	تنطبق
اتخاذ قرارات حاسـمة وسريعة حتى وإن كانت صعبة أو بها مخاطرة.	٣,٥٣	١,٢٨	تنطبق بدرجة قليلة

و - التحليل الوصفي لبُعد التفكير الإبداعي:

كما سـبقت الإشارة أنه هناك قدرة على التفكير الإبداعي بدرجة قليلة، ويُظهر الجدول رقم (٢٨) المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية للعبارات التي تصف بُعد التفكير الإبداعي مرتبة تنازلياً حسـب متوسـطاتها الحسـابية، وبدلالة هذه المتوسطات فإن أكثر عنـاصر هذا البعد انطباقاً على أفراد العينة القـدرة على تقديم أفكار جديدة تُطوِّر العمل حيث بلغ المتوسـط الحسـابي لها (٤,١٣) بانحراف معياري قيمته (٠,٩٤)، ويأتي في المرتبة التي تليها تقديم عدة حلول (بدائل) للمشكلات، وتطوير الأفكار من خلال البناء على أفكار الآخرين، حيث بلغ متوسـطهما الحسـابي (٤,٠٥) و(٣,٩٣) على التـوالي بانحراف معياري مقارب لـ (١)، حيـث بلغت قيمته لهذين العنصرين (٠,٩٩) و(١,٠٦) على التوالي؛ وهو ما يعني وجود اختلافات في إجابات أفراد العينة على هذين العنصرين.

جدول (٢٨): التحليل الوصفي لبُعد التفكير الإبداعي حيث القدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

القدرات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
القدرة على تقديم أفكار جديدة تُطوِّر العمل.	٤,١٣	٠,٩٤	تنطبق بدرجة قليلة
تقديم عدة حلول (بدائل) للمشكلات.	٤,٠٥	٠,٩٩	تنطبق بدرجة قليلة
تطوير الأفكار من خلال البناء على أفكار الآخرين.	٣,٩٣	١,٠٦	تنطبق بدرجة قليلة

ز - التحليل الوصفي لبعد صياغة الإستراتيجيات:

يتضح من الجدول رقم (٢٩) أن «القدرة على الأخذ في الاعتبار جميع الظروف والقضايا ذات العلاقة بعمل المنظمة عند رسم السياسات واتخاذ القرارات» احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد، وتنطبق على أفراد العينة، بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٤,٠٢) بانحراف معياري (١,٠٢). ويليها في المرتبة الاهتمام بتبني رؤية إيجابية للوضع المستقبلي للمنظمة، وقدرتهم على وضع إستراتيجيات في مجال عملهم لتحقيق أهداف المنظمة، بمتوسطين حسابيين بلغا (٤,٠١) و(٣,٨٧) على التوالي، وبانحرافين معياريين قيمتهما (١,١٠) و(١,٠٨) على التوالي، وبملاحظة قيم الانحراف المعياري في هذا البعد نجد أنها مرتفعة، وهو ما يعني تشتت إجابات العينة وعدم تركزها؛ وقد يعود سبب ذلك إلى عدم تقدير أهمية هذه القدرة من قِبل بعض القادة.

جدول (٢٩): التحليل الوصفي لبُعد صياغة الإستراتيجيات حيث القدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

القدرات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الأخذ في الاعتبار جميع الظروف والقضايا ذات العلاقة بعمل المنظمة عند رسم السياسات واتخاذ القرارات.	٤,٠٢	١,٠٢	تنطبق بدرجة قليلة
الاهتمام بتبني رؤية إيجابية للوضع المستقبلي للمنظمة.	٤,٠١	١,١٠	تنطبق بدرجة قليلة
وضع إستراتيجيات في مجال عملي لتحقيق أهداف المنظمة.	٣,٨٧	١,٠٨	تنطبق بدرجة قليلة

ح - التحليل الوصفي لبُعد الإقناع والتأثير:

يتضح من الجدول رقم (٣٠) أن جميع القدرات السـلوكية في هذا البعد تنطبق بدرجة قليلة على عينة الدراسة وفقاً لإجاباتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لقدرتهم على التفاوض بمهـارة للوصول إلى اتفاقات واضحة مع الآخرين (٤,٠٨) وقيمة الانحراف المعياري (٠,٩٧)، ويأتي في المرتبة التي تليها «استخدام المهارات الدبلوماسية للتأثير والإقناع بفعالية» بمتوسط حسـابي بلغ (٣,٩٦) وانحراف معياري (١,٠٧)، ثم الاعتـماد على قبول الآخرين لهم للتأثير عليهم بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,١٨).

ويُلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري مرتفعة (مقاربة أو أكبر من ١)؛ مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة في هذا العنصر.

جدول (٣٠): التحليل الوصفي لبُعد الإقناع والتأثير حيث القدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

القدرات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
التفاوض بمهارة للوصول إلى اتفاقات واضحة مع الآخرين.	٤,٠٨	٠,٩٧	تنطبق بدرجة قليلة
استخدام المهارات الدبلوماسية للتأثير والإقناع بفعالية.	٣,٩٦	١,٠٧	تنطبق بدرجة قليلة
الاعتماد على قبول الآخرين للتأثير عليهم.	٣,٦٤	١,١٨	تنطبق بدرجة قليلة

ط - التحليل الوصفي لبعد التعامل مع الضغوط:

يتضح من الجدول رقم (٣١) وبدلالة المتوسطات الحسابية أن جميع قدرات هذا البعد تنطبـق بدرجة قليلة على أفـراد العينة، والتي من أبرزها: «قدرتهم على الحفاظ على نظرة إيجابية للأمور»، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٨) بانحراف معياري (٠,٩٥).

ويليهـا التعامـل الإيجابي مـع الانتقادات والاسـتفادة منها، والقدرة عـلى الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشـخصية، والسيطرة على المشـاعر خلال المواقف الصعبة، وقد بلغت متوسـطاتها الحسـابية (٣,٨٨) و(٣,٧٨) و(٣,٦٢) على التـوالي، وانحرافات معيارية بلغـت قيمتهـا (١,٠٦) و(١,١٥) و(١,١٧) على التوالي. وبملاحظة قيـم الانحراف المعياري

المرتفعة في هذا البعد فإن ذلك يعني اختلاف إجابات العينة حول قدرتهم على التعامل مع الضغوط؛ وقد يعود سبب ذلك إلى اختلاف طبيعة البعض في التعامل مع الضغوط، وصعوبة هــذه المهارة التــي تحتاج إلى درجة عالية مــن الذكاء العاطفي، وهي المهــارات التي أكَّد (Britton, 2010: 3) عليها في دراسته لتشخيص القدرات المصاحبة لقيادة التغيير، إذ تظهر أهميتهــا في التعامل مــع تبعات التغيير، وهذه القدرات هــي: التعاطف، فهم العواطف، التعامل مع العواطف إيجابيًّا، المرونة الاجتماعية في التعامل مع المواقف والبيئات المختلفة.

وأيضاً بحث نمــوذج لقدرات قيادة التغيير (Coetzee et al, 2013) القدرة على التأثير، والشفافية، والعمل والمشاركة العاطفية مع الناس.

جدول (٣١): التحليل الوصفي لبُعد التعامل مع الضغوط حيث القدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

القدرات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الحفاظ على نظرة إيجابية للأمور.	٤,٠٨	٠,٩٥	تنطبق بدرجة قليلة
التعامل الإيجابي مع الانتقادات والاستفادة منها.	٣,٨٨	١,٠٦	تنطبق بدرجة قليلة
القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.	٣,٧٨	١,١٥	تنطبق بدرجة قليلة
السيطرة على المشاعر خلال المواقف الصعبة.	٣,٦٢	١,١٧	تنطبق بدرجة قليلة

٣ - التحليل الوصفي للخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير:

يتضمــن هذا الجزء من الدراســة التحليل الوصفي للخطــوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، وذلك من خلال اســتخراج المتوســط الحســابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة في الاســتبانة ومن ثَمَّ ترتيبها حســب الأهمية، يلي ذلك استعراض التحليل الوصفي لأبعــاد الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير من خلال اســتخراج المتوســط الحســابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات البعد الواحد وترتيبها حســب الأهمية؛ وعليه ستتم الإجابة عن السؤال البحثي الثاني: إلى أي مدى تتوافر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في الأجهزة الحكومية لدى القادة الإداريين؟

يوضِّح الجدول رقم (٣٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير مرتبة تنازلياً حســب متوسطاتها الحسابية، وبدلالة المتوسط الإجمالي البالغ (٣,٧٠) والانحراف المعياري (٠,٧٨) فإن أفراد العينة يُطبِّقون بدرجة قليلة الخطوات المنهجيــة العلمية لإدارة التغيير. ويبيِّن الجدول أن صياغــة الرؤية احتلت المرتبة الأولى في انطباقها على عينة الدراســة بمتوسط حســابي بلغ (٣,٨٥) وبانحراف معياري (١,٠٤)، وتأتي في الدرجة التي تليها وبمتوســط حسابي متطابق خطوة تكوين الفِرق وخطوة دعم التغيير، فقد بلغ متوســطهما الحســابي (٣,٧٧) وانحرافهما المعيــاري (١,١٩) و(٠,٩٢) على التوالي، ثم خطوة زيادة الشــعور بضرورة التغيير بمتوســط حســابي بلغ (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وبمتوســط حســابي مقارب بلغ (٣,٧٤) وانحراف معياري قيمته (١,٠٢) تأتي خطوة التواصل الفعال، وفي المرتبة الخامسة خطوة تحقيق المكاسب حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٦٨) وانحرافهــا المعيــاري (١,٠٢)، ويــأتي في المرتبة التي تليها الممارســة الفعلية للتغيير بمتوســط حســابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وتأتي خطوة عــدم التوقف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٩) وانحراف معياري قيمته (١).

ومن خلال استعراض قيم الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة نلاحظ ارتفاعها في أغلب الأبعــاد؛ مما يعني اختلاف إجابات أفراد العينة حول تطبيقهم للخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيــير، وقد يدل ذلك أيضاً على عدم معرفة البعــض بضرورة اتباع خطوات علمية لكي ينجح التغيير، وكذلك عدم حصولهم على التدريب على إدارة التغيير بطريقة منهجية.

جدول (٣٢): التحليل الوصفي لبُعد الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

القدرات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانطباق
صياغة الرؤية	٣,٨٥	١,٠٤	تنطبق بدرجة قليلة
تكوين الفِرق	٣,٧٧	١,١٩	تنطبق بدرجة قليلة
دعم التغيير	٣,٧٧	.,٩٢	تنطبق بدرجة قليلة
زيادة الشعور بضرورة التغيير	٣,٧٥	., ٨٨	تنطبق بدرجة قليلة

القدرات السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانطباق
التواصل الفعال	٣,٧٤	١,٠٢	تنطبق بدرجة قليلة
تحقيق المكاسب	٣,٦٨	١,٠٢	تنطبق بدرجة قليلة
الممارسة الفعلية للتغيير	٣,٥٦	٩٨.	تنطبق بدرجة قليلة
عدم التوقُّف	٣,٤٩	١	تنطبق بدرجة قليلة
المتوسط الإجمالي	٣,٧٠	٠,٧٨	تنطبق بدرجة قليلة

وسيتم فيما يلي عرض التحليل الوصفي لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ - التحليل الوصفي لبُعد صياغة الرؤية:

يتضــح من الجدول رقم (٣٣) أن جميع العنــاصر في هذه الخطوة تنطبق بدرجة قليلة على عينة الدراســة وفقاً لإجاباتهم، حيث بلغ المتوســط الحسابي لوضع فريق قيادة التغيير رؤية واضحة للتغيير المنشــود (٣,٩٢) بانحراف معياري (١,١٤)، ويأتي في المرتبة التي تليها تقديمهــم لرؤية تغيير تُحقِّق التطلعات بعيدة المدى لأفراد المنظمة بمتوســط حســابي بلغ (٣,٧٩) وانحراف معياري (١,١٢).

ويُلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري مرتفعة، وهو ما يدلُّ على عدم تجانس إجابات أفراد العينة في هذا العنصر، وقد تمت الإشارة إلى سبب هذا الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

جدول (٣٣): التحليل الوصفي لبُعد صياغة الرؤية حيث العبارات مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
فريق قيادة التغيير يضع رؤية واضحة للتغيير المنشود.	٣,٩٢	١,١٤	تنطبق بدرجة قليلة
رؤية التغيير المقدمة تُحقِّق التطلعات بعيدة المدى لأفراد المنظمة.	٣,٧٩	١,١٢	تنطبق بدرجة قليلة

ب - التحليل الوصفي لبُعد تكوين الفِرق:

يتضــح من الجدول رقم (٣٤) أن جميع العناصر في هذا البعد تنطبق بدرجة قليلة على عينة الدراســة وفقاً لإجاباتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأكثر العناصر انطباقاً على عينة الدراســة في هــذا البعد وهو أن فريق قيــادة التغيير يقوم بتحفيز وتشــجيع الآخرين لكي يشــاركوا فيما يتم من تغيير (٣,٩٤) وقيمة الانحــراف المعياري (٢,٧١)، أما أقلها انطباقاً في هذا البعد فهو أن فريق قيادة التغيير يعتبر نفســه مســؤولاً عما ســوف يحدث من نتائج بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,٢٣)

ويُلاحــظ من الجدول أن قيمــة الانحراف المعياري لجميع عناصر هــذا البعد مرتفعة؛ مما يدل على اختلاف إجابات أفراد العينة في هذا العنصر، وقد تمت الإشــارة إلى سبب هذا الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

جدول (٣٤): التحليل الوصفي لبُعد تكوين الفِرق حيث العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
يقوم فريق قيادة التغيير بتحفيز وتشـجيع الآخرين لكي يشاركوا فيما يتم من تغيير.	٣,٩٤	٢,٧١	تنطبق بدرجة قليلة
يتم تشكيل فريق لقيادة التغيير يُوفِّر - بشكل منتظم - المعلومات والموارد والإمكانيات اللازمة للتغيير، ويســاند فعالياته ويدفعها للأمام.	٣,٨٠	١,١٩	تنطبق بدرجة قليلة
يؤدي فريق قيادة التغيير مهامه بشــكل واضح ومنتظم، ويعمل وفق منهج مُنظَّم.	٣,٧٢	١,١٨	تنطبق بدرجة قليلة
يعتــبر فريق قيادة التغيير نفسَــه مســؤولاً عما ســوف يحدث من نتائج.	٣,٦٤	١,٢٣	تنطبق بدرجة قليلة

ج - التحليل الوصفي لبُعد دعم التغيير:

يتضــح من الجدول رقم (٣٥) الذي يمثِّل عناصر الخطوة الأخيرة من الخطوات المنهجية العلميــة لإدارة التغيير أن «الحرص على أن يكون القائد قــدوةً ونموذجاً إيجابيًّا فيما يظهر

من سـلوكيات تثبت الرؤية العامة للتغيير وتسـاندها» احتلت المرتبة الأولى في هذا البعد، وتنطبق على أفراد العينة بدلالة المتوسـط الحسـابي حيث بلغ (٤,١٦) وانحرافها المعياري (١,٠٤)، ويليها من حيث انطباقها «تقدير ومكافأة الأفراد الذين ساهموا في إنجاح التغيير»، و«وَضْع معايير واضحة للأداء تربط الأداء بالتغييرات الجديدة» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣) و(٣,٦٩) عـلى التـوالي، وانحراف معياري قيمته (١,١٩) و(١,٢١) عـلى التوالي، وفي المرحلة الأخيرة «عدم التمسك بالأفراد الذين لا يدعمون توجُّه المنظمة بعد التغيير، وعدم الممانعة في تركهم العمل بها» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٣٧).

وبملاحظـة قيم الانحـراف المعياري في هـذا البعد يتبين أنها مرتفعة؛ مما يعني تشـتت إجابات العينة وعدم تركزها، وقد تمت الإشارة إلى سبب هذا الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

جدول (٣٥): التحليل الوصفي لبعد دعم التغيير حيث العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الحرص على أن يكـون القائد قدوةً ونموذجًا إيجابيًّا فيما يظهر من سلوكيات تثبت الرؤية العامة للتغيير وتساندها.	٤,١٦	١,٠٤	تنطبق بدرجة قليلة
يتم تقدير ومكافأة الأفراد الذين ساهموا في إنجاح التغيير.	٣,٩٣	١,١٩	تنطبق بدرجة قليلة
وضع معايير واضحة للأداء تربط الأداء بالتغييرات الجديدة.	٣,٦٩	١,٢١	تنطبق بدرجة قليلة
عدم التمسُّـك بالأفراد الذين لا يدعمون توجُّه المنظمة بعد التغيير، وعدم الممانعة في تركهم العمل بها.	٣,٣١	١,٣٧	محايد

د - التحليل الوصفي لبُعد زيادة الشعور بضرورة التغيير:

يتضـح من الجدول رقم (٣٦) أن جميع العنـاصر في هذه الخطوة تنطبق بدرجة قليلة على عينة الدراسة وفقاً لإجاباتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لـ «إظهار القائد للجميع من خـلال تصرفاته وكلامه أنه جادٌّ في إحداث التغيـير (٤,١٢) بانحراف معياري (٠,٩٧)، ويأتي في المرتبة التي تليها «تحديد أسـباب التغيير للجميع من خلال إظهار نقاط الضعف في أداء المنظمة قبل البدء بالتغيير» بمتوسـط حسابي بلغ (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,٠٧)، ثم يأتي

في المرتبة التي تليها أن يجعل القائد الناس يشعرون بعدم الرضا عن الوضع الحالي ليتشجعوا على قبول التغيير قبل البدء بالتغيير، بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧) وانحراف معياري (١,٤٠).

ويُلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري مرتفعة (مقاربة أو أكبر من ١)؛ مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة في هذا العنصر، وقد تمت الإشارة إلى سبب هذا الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

جدول (٣٦): التحليل الوصفي لبعد زيادة الشعور بضرورة التغيير حيث العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
يُظهِر القائد للجميع من خلال تصرفاته وكلامه أنه جادٌّ في إحداث التغيير.	٤,١٢	٠,٩٧	تنطبق بدرجة قليلة
تحديد أسباب التغيير للجميع من خلال إظهار نقاط الضعف في أداء المنظمة قبل البدء بالتغيير.	٣,٩٥	١,٠٧	تنطبق بدرجة قليلة
جَعْل الناس يشعرون بعدم الرضا عن الوضع الحالي ليتشجعوا على قبول التغيير قبل البدء بالتغيير.	٣,١٧	١,٤٠	محايد

هـ - التحليل الوصفي لبُعد التواصل الفعال:

يتضح من الجدول رقم (٣٧) أن جميع العناصر في هذا البعد تنطبق بدرجة قليلة على عينة الدراسة وفقاً لإجاباتهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأعلى عنصر في هذا البعد، وهو أن قائد التغيير يعرف مصادر المعلومات التي تتطلبها عملية التغيير، (٣,٩٠) بانحراف معياري (١,٠٦). وبمتوسط حسابي متطابق بلغ (٣,٧٦) وانحراف معياري متقارب (١,٢٤) و(١,٢٥) يأتي عنصرا التواصل مع جميع الموظفين فيما يتعلق بعملية التغيير بشكل أمين ومبسط وواضح، ومناقشة كل شيء عن التغيير (رؤيته وأهدافه وإستراتيجياته... إلخ) في اللقاءات الرسمية وغير الرسمية مع إدارة المنظمة، وفي المرتبة الأخيرة يأتي إيصال التقدم في التغيير وما يُحقِّقه من نتائج لكل الموظفين في المستويات الوظيفية المختلفة بشكل دوري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري متقارب (١,٢٩).

ويُلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الانحراف المعياري لجميع عناصر هذا البعد مرتفعة (أكبر من ١)؛ مما يدل على اختلاف إجابات أفراد العينة في هذا العنصر، وقد تمت الإشارة إلى سبب هذا الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

جدول (٣٧): التحليل الوصفي لبعد التواصل الفعال حيث العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
معرفة مصادر المعلومات التي تتطلبها عملية التغيير.	٣,٩٠	١,٠٦	تنطبق بدرجة قليلة
التواصل مع جميع الموظفين فيما يتعلق بعملية التغيير بشكل أمين ومبسط وواضح.	٣,٧٦	١,٢٥	تنطبق بدرجة قليلة
مناقشة كل شيء عن التغيير (رؤيته وأهدافه وإستراتيجياته ... إلخ) في لقاءاتنا الرسمية وغير الرسمية مع إدارة المنظمة.	٣,٧٦	١,٢٤	تنطبق بدرجة قليلة
إيصال التقدم في التغيير وما يُحقِّقه من نتائجَ للموظفين في المستويات الوظيفية المختلفة بشكل دوري.	٣,٥٦	١,٢٩	تنطبق بدرجة قليلة

و - التحليل الوصفي لبُعد تحقيق المكاسب:

يتضح من الجدول رقم (٣٨) أنَّ عنصري هذا البعد ينطبقان بدرجة قليلة على عينة الدراسة بدلالة المتوسطات الحسابية لهما، حيث بلغ المتوسط الحسابي لحرصهم على تحقيق نتائج سريعة ومباشرة للتغيير تكون واضحة وملموسة للجميع وتُستخدم كنقطة انطلاق لمزيد من التقدم في التغيير (٣,٧٦) وقيمة الانحراف المعياري (١,١٧)، وبعده يأتي تشجيع القيادات في كل المستويات الوظيفية على تحقيق مكاسب قصيرة المدى للتغيير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١) وانحراف معياري (١,٢٠).

ويُلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لعنصري هذا البعد مرتفعة (أكبر من ١)؛ مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة في هذا العنصر، وقد تمت الإشارة إلى سبب هذا الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

جدول (٣٨): التحليل الوصفي لبعد تحقيق المكاسب حيث العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الحرص على تحقيق نتائج سريعة ومباشرة للتغيير تكون واضحة وملموسة للجميع، وتُستخدَم كنقطة انطلاق لمزيد من التقدُّم في التغيير.	٣,٧٦	١,١٧	تنطبق بدرجة قليلة
تشجيع القيادات في كل المستويات الوظيفية على تحقيق مكاسب قصيرة المدى للتغيير.	٣,٦١	١,٢٠	تنطبق بدرجة قليلة

ز - التحليل الوصفي لبُعد الممارسة الفعلية للتغيير:

يُظهِر الجدول رقم (٣٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخطوة الخامسة من الخطوات المنهجية العلمية للتغيير مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، ويبين الجدول أن أكثرها انطباقاً «الاجتهاد بكل الطرق لتجاوز أي عقبات يمكن أن تعوق ممارسة الموظفين الفعلية للتغيير» حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٧٧) بانحراف معياري (١,١٣)، أما أقلها انطباقاً فهو «استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم حيال عملية التغيير» بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣) وانحراف معياري (١,٤٠).

كما يُوضِّح الجدول أن قيم الانحراف المعياري مرتفعة (أكبر من ١)؛ مما يدل على اختلاف إجابات أفراد العينة في هذا العنصر، وقد تمت الإشارة إلى سبب هذا الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

جدول (٣٩): التحليل الوصفي لبعد الممارسة الفعلية للتغيير حيث العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الاجتهاد بكل الطرق لتجاوز أي عقبات يمكن أن تعوق ممارسة الموظفين الفعلية للتغيير.	٣,٧٧	١,١٣	تنطبق بدرجة قليلة
مَنْح الموظفين الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل ملائم.	٣,٧٦	١,٢٠	تنطبق بدرجة قليلة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الحـد من تأثير المديرين الذيـن يعارضون عملية التغيير ويؤثِّرون سلبيًّا على الموظفين.	٣,٤٨	١,٢٤	تنطبق بدرجة قليلة
اسـتخدام الحوافـز المادية والمعنوية لتشـجيع العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم حيال عملية التغيير.	٣,٢٣	١,٤٠	محايد

ح - التحليل الوصفي لبُعد عدم التوقُّف:

يتضح من الجدول رقم (٤٠) أن جميع العناصر في هذا البُعد الذي يُعدُّ الخطوة السابعة من الخطوات المنهجية العلمية للتغيير تنطبق بدرجة قليلة على عينة الدراسة وفقاً للمتوسطات الحسـابية لإجاباتهم، وبلغ المتوسط الحسابي لأكثر العناصر انطباقاً على عينة الدراسة في هذا البعد وهو «الاستفادة من كافة المواقف والظروف المستجدة لضمان استمرار جهود التغيير» (٣,٨١) بانحـراف معياري (١,١٦)، أما أقلها انطباقـاً في هذا البعد فهو «عدم الإعلان عن أي نجاحات غير مكتملة في مسيرة التغيير» بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,٣٦).

ويُلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الانحراف المعياري لجميع عناصر هذا البعد مرتفعة (أكبر من ١)؛ مما يدل على اختلاف إجابات أفراد العينة في هذا العنصر، وقد تمت الإشـارة إلى سبب هذا الاختلاف في إجابات أفراد العينة.

جدول (٤٠): التحليل الوصفي لبعد عدم التوقف حيث العبارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة انطباقها
الاستفادة من كافة المواقف والظروف المستجدة لضمان استمرار جهود التغيير.	٣,٨١	١,١٦	تنطبق بدرجة قليلة
متابعة ما يحدث في مسيرة التغيير، ويتم قياس التقدُّم فيه.	٣,٧٥	١,٢٣	تنطبق بدرجة قليلة
توفـير ما يتطلبه التغيير من مواردَ مادية وبشرية لضمان استمرار النجاح فيه.	٣,٤٠	١,٣٣	تنطبق بدرجة قليلة
عدم الإعلان عن أي نجاحات غير مكتملة في مسيرة التغيير.	٢,٩٨	١,٣٦	محايد

ثانياً - التحليل الاستدلالي:

في هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرُّف على أكثر القدرات السلوكية لقادة التغيير، وأكثر الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير انطباقاً على عينة الدراسة والتعرُّف على العلاقة بين درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية ودرجة توفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في هذه الأجهزة، والتعرُّف أيضاً على مدى الاختلاف في درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير والقدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية.

١- العلاقة بين درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية ودرجة توفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في هذه الأجهزة:

وفي هذا سيتم الإجابة عن تساؤل الدراسة البحثي التالي: هل هناك علاقة بين درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية ودرجة توفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في هذه الأجهزة؟

لاختبار العلاقة بين درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير وتوفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في الأجهزة الحكومية، وحيث إنَّ هذه المتغيرات نوعية؛ فقد تمَّ استخدام معامل الارتباط سبيرمان. ومن الجدول (٤١) يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية يتجاوز (٠,٠١) في جميع الأبعاد بين درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير وتوفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في الأجهزة الحكومية، وهو ما يعني أنَّ مَن تتوفر لديهم القدرات السلوكية هم أكثر استخداماً للخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، والعكس صحيح؛ بمعنى أنَّ مَن لا تتوفر لديهم القدرات السلوكية لقيادة التغيير لا يطبِّقون الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، وهذا قد يُفسِّر ما توصَّلنا له في التحليل الوصفي من أن القادة الإداريين يُطبِّقون خطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير بدرجة قليلة، وهذا ناتج عن أن امتلاكهم للقدرات السلوكية لقيادة التغيير كان بدرجة قليلة.

وتجدر الإشـارة الى أن مـا يقارب من ثلثي العينة كانت قد شـاركت في تجارب ناجحة في التغيـير (وفقـاً لجدول رقم (٢١) المتعلـق بتوزيع أفراد عينة الدراسـة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية)، وهو ما يعني أن هذا النجاح قد يعود إلى أسباب أخرى غير قدرات قـادة التغيير؛ إما وفرة موارد، أو دعم حكومي، أو نتيجـة لتقييم غير واقعي لدرجة نجاح تلك المشروعات.

جدول (٤١): معامل ارتباط سبيرمان بين القدرات السلوكية لقادة التغيير واستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير

الخطوات المنهجية لإدارة التغيير / القدرات السلوكية	زيادة الشعور بضرورة التغيير	تكوين الفِرق	صياغة الرؤية	التواصل الفعال	الممارسة الفعلية للتغيير	تحقيق المكاسب	عدم التوقف	دعم التغيير
الاستجابة والتكيف مع التغيير	٠,٣٦٤**	٠,٣٥٠**	٠,٣٢٩**	٠,٣٣١**	٠,٣٠٩**	٠,٢٦٥**	٠,٣٠٧**	٠,٢٨٢**
الالتزام بالمبادئ والقيم	٠,٢٨٦**	٠,٣٠١**	٠,٢٩٤**	٠,٣٣٧**	٠,٢٨٤**	٠,٢٣٦**	٠,٢٦٩**	٠,٢٧٩**
صياغة الإستراتيجيات	٠,٤١٤**	٠,٤٩٨**	٠,٥١٩**	٠,٤٨٤**	٠,٤٢٩**	٠,٣٧٧**	٠,٤٣٥**	٠,٣٧٧**
الإقناع والتأثير	٠,٣٦٢**	٠,٣٥٤**	٠,٣٤٢**	٠,٣٣٧**	٠,٣٠٠**	٠,٢٩٥**	٠,٣٠٠**	٠,٣٠٥**
الإلقاء وتبادل المعلومات	٠,٣٤١**	٠,٣٩٦**	٠,٤٠١**	٠,٣٤٢**	٠,٢٨٥**	٠,٢٧٨**	٠,٣٠٦**	٠,٣١٤**
العمل مع الآخرين	٠,٣٤٨**	٠,٣٩٢**	٠,٣٥٨**	٠,٤١٨**	٠,٢٦٢**	٠,٢٧٢**	٠,٣١٩**	٠,٢٩٥**
التعامل مع الضغوط	٠,٣٣٧**	٠,٣٦٦**	٠,٣٧٧**	٠,٤٢٩**	٠,٢٨٥**	٠,٢٩٣**	٠,٣٤٨**	٠,٣٢٣**
التفكير الإبداعي	٠,٤٦٣**	٠,٤٦٦**	٠,٤٠١**	٠,٤٥٨**	٠,٣٤٩**	٠,٣٦٩**	٠,٣٥٨**	٠,٣٣٩**
المبادرة واتخاذ القرار	٠,٤٥٠**	٠,٤٥٢**	٠,٤٢٩**	٠,٤٠٥**	٠,٣٥١**	٠,٣٢٦**	٠,٣٥٥**	٠,٣٢٨**

** الارتباط عند مستوى معنوية (٠,٠١) (٢- tailed).

٢- الاختــلاف في درجــة توفُّر القدرات الســلوكية لقيادة التغييــر لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية:

وســيتم في هذا الجزء الإجابة عن تســاؤل الدراســة التالي: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توفر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف الجنس (ذكر/ أنثى)؟

ولمعرفــة ذلك تمَّ اســتخدام اختبار مان ويتني لأن البيانات رتبية، وبعد دراســة توزيع المتغيرات وُجد أنها بوجه عام غير متماثلة، ويتضح من الجدول رقم (٤٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالاستجابة والتكيُّف مع التغيير، والالتزام بالمبادئ والقيم، وصياغة الإستراتيجيات، والإقناع والتأثير، والإلقاء وتبادل المعلومات، والعمل مع الآخرين؛ مما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في توفُّر هذه القدرات لديهم.

كما يتضح من الجدول وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٥) بين وسيطي المجموعتين في ثلاثة أبعاد: التعامل مع الضغوط، والتفكير الإبداعي، والمبادرة واتخاذ القرار. وبمقارنة قيمة الوسيط اتضح أن هذه القدرات لدى الإناث أكثر من الذكور.

جدول (٤٢): قيمة اختبار مان ويتني لمعرفة الاختلاف في درجة تواجد القدرات السلوكية باختلاف الجنس

القدرات السلوكية	الجنس	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
الاستجابة والتكيف مع التغيير	ذكر	٢١٤,٩٥	- ٠,٠٠٧	٠,٩٩٥
	أنثى	٢١٥,٠٣		
الالتزام بالمبادئ والقيم	ذكر	٢٠٧,٤٩	- ١,٠٦٥	٠,٢٨٧
	أنثى	٢٢٠,٢٧		
صياغة الإستراتيجيات	ذكر	٢٠٥,٥٦	- ١,٢٧٤	٠,٢٠٣
	أنثى	٢٢٠,٨٠		

القدرات السلوكية	الجنس	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
الإقناع والتأثير	ذكر	٢٠٢,٦٧	- ١,٥٤٦	٠,١٢٢
	أنثى	٢٢١,٢٠		
الإلقاء وتبادل المعلومات	ذكر	٢٠٤,٨٤	- ١,٣٠٧	٠,١٩١
	أنثى	٢٢٠,٤٨		
العمل مع الآخرين	ذكر	٢٠٤,٨٤	- ١,٣٠٦	٠,١٩٢
	أنثى	٢٢٠,٥٣		
التعامل مع الضغوط	ذكر	١٩٤,١٠	- ٢,٨٢١	٠,٠٠٥
	أنثى	٢٢٨,٠٩		
التفكير الإبداعي	ذكر	١٩٦,٢٤	- ٢,٥٤٠	٠,٠١١
	أنثى	٢٢٦,٥٨		
المبادرة واتخاذ القرار	ذكر	١٩٨,٨٥	- ٢,١٦٠	٠,٠٣١
	أنثى	٢٢٤,٧٢		

وللإجابة عن الجزء الثاني من السؤال البحثي الرابع: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف المستوى التعليمي؟

ولكون البيانات رتبية وتوزيع المتغيرات غير متماثل؛ فقد تمَّ استخدام اختبار كروسكال - واليس، ويتضح من الجدول رقم (٤٣) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين قيمة الوسيط للمجموعات فيما يتعلق بالاستجابة والتكيُّف مع التغيير بين مَنْ يحملون شهادات عليا ومَن لديهم مؤهل جامعي لصالح مَن يحملون

شهادات عليا؛ مما يعني أنَّ مَن يحملون شهادات عليا لديهم القدرة على الاستجابة والتكيُّف مــع التغيير أكثر ممَّن يحملون مؤهلاً جامعيًّا، ولعل هذه النتيجة تُفسِّر ما تمَّ التوصل إليه من أن قدرة أفراد العينة على الاستجابة والتكيُّف مع التغيير انطبقت عليهم بدرجة قليلة؛ لكون أغلبهم يحملون المؤهل الجامعي.

كــما يتضح أنَّ هناك فروقــاً ذات دلالة إحصائية عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) بين مَن يحملون دراســات عليا والحاصلين عــلى مؤهل جامعي فيما يتعلــق بقدرتهم على الإلقاء وتبــادل المعلومات، لصالح مَنْ يحملون الشــهادات العليا، كــما أنَّ هناك فروقاً في العنصر نفســه بــين مَنْ يحملون شــهادات عليا ومَنْ لديهــم مؤهلات أخرى لصالــح مَنْ يحملون مؤهلات أخرى كالدبلوم فوق الجامعي، وهذه نتيجة منطقية متوقعة.

أمــا بقية القدرات الســلوكية فيتضح من الجدول (٤٣) عــدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق بتلك القدرات.

جدول (٤٣): قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تواجد القدرات السلوكية باختلاف المستوى التعليمي

القدرات السلوكية	المستوى التعليمي	الوسيط	كروسكال	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
الاستجابة والتكيُّف مع التغيير	ثانوي	٢٤٨,٢١	٩,١٠	٠,٠٢٨
	جامعي	١٩٧,٦٠		
	دراسات عليا	٢٣١,٠٩		
	أخرى	٢٣٥,٩٣		
الالتزام بالمبادئ والقيم	ثانوي	٢,٦,٢١	١,٩٩	٠,٥٧٣
	جامعي	٢١٥,٠٠		
	دراسات عليا	٢٠٦,٦٤		
	أخرى	٢٤١,٠٢		

القدرات السلوكية	المستوى التعليمي	الوسيط	كروسكال	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
صياغة الإستراتيجيات	ثانوي	٢٣٩,٥٤	٢,٠٣	٠,٥٦٦
	جامعي	٢١٠,٨٩		
	دراسات عليا	٢٠٩,٣١		
	أخرى	٢٣٧,٩٦		
الإقناع والتأثير	ثانوي	٢٣٤,٩٣	٥,٢١	٠,١٥٦
	جامعي	٢٠٤,٨٧		
	دراسات عليا	٢١٢,٦٦		
	أخرى	٢٥٨,٠٢		
الإلقاء وتبادل المعلومات	ثانوي	٢٢١,١٨	٨,٥٧	٠,٠٣٦
	جامعي	١٩٧,٧٥		
	دراسات عليا	٢٢٨,١٦		
	أخرى	٢٤٩,٤٤		
العمل مع الآخرين	ثانوي	٢٦٥,٢٥	٥,٨١	٠,١٢١
	جامعي	٢٠٦,١٠		
	دراسات عليا	٢١٠,٨٥		
	أخرى	٢٤٩,٧٠		

القدرات السلوكية	المستوى التعليمي	الوسيط	كروسكال	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
التعامل مع الضغوط	ثانوي	٢٥٨,٥٠	٤,٧٥	٠,١٩١
	جامعي	٢١٥,٤٠		
	دراسات عليا	١٩٩,٥٢		
	أخرى	٢٣٥,١١		
التفكير الإبداعي	ثانوي	٢٠٧,١١	٥,٤٢	٠,١٤٣
	جامعي	٢٠٠,٦٨		
	دراسات عليا	٢٢٨,٢١		
	أخرى	٢٣١,٠٢		
المبادرة واتخاذ القرار	ثانوي	٢١٨,٧٥	٦,١٨	٠,١٠٣
	جامعي	١٩٩,١٥		
	دراسات عليا	٢٢٦,٤٢		
	أخرى	٢٤٢,٢٠		

وللإجابــة عــن الجزء الثالث من الســؤال البحثي الرابع: هل هنــاك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي؟

فقد تم اســتخدام اختباركروسكال – واليس، ويتضح من الجدول رقم (٤٤) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين قيمة الوسيط للمجموعات فيما يتعلق بالقدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي.

جدول (٤٤): قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تواجد القدرات السلوكية باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي

القدرات السلوكية	عدد السنوات	الوسيط	كروسكال - واليس	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
الاستجابة والتكيف مع التغير	أقل من ٥ سنوات	٢١٠,٨٥	٢,٥٦	٠,٢٧٨
	٥ - ١٠ سنوات	١٩٢,٨٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٧,١٠		
الالتزام بالمبادئ والقيم	أقل من ٥ سنوات	٢٠٨,٨١	٠,٠٩٤	٠,٩٥٤
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠٨,٧٤		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٢,٤٥		
صياغة الإستراتيجيات	أقل من ٥ سنوات	١٨٨,٦٢	٣,٨٠	٠,١٤٩
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠٨,١٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٨,٢٢		
الإقناع والتأثير	أقل من ٥ سنوات	٢٠٠,٧٨	٠,٦٣	٠,٧٢٧
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠٩,٧٨		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٣,٠٠		
الإلقاء وتبادل المعلومات	أقل من ٥ سنوات	١٩٦,٩٠	٢,٣٧	٠,٣٠٥
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠١,٩٧		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٧,٦٣		
العمل مع الآخرين	أقل من ٥ سنوات	٢١٤,٧٧	٢,٠٩	٠,٠٨٣
	٥ - ١٠ سنوات	١٩٣,٤٤		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٤,٧٦		

القدرات السلوكية	عدد السنوات	الوسيط	كروسكال - واليس	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
التعامل مع الضغوط	أقل من ٥ سنوات	٢٠٦,٢٤	٤,٩٨	٠,٩١٠
	٥ - ١٠ سنوات	١٨٦,٣٣		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١٩,٨١		
التفكير الإبداعي	أقل من ٥ سنوات	٢١١,٦٦	٠,١٨	٠,٨٤٧
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠٥,٤٣		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١١,٨٠		
المبادرة واتخاذ القرار	أقل من ٥ سنوات	٢٠٣,٦٩	٠,٣٣	٠,٣٦٧
	٥ - ١٠ سنوات	٢١٣,١٤		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢١١,٨٠		

وللإجابة عن تساؤل الدراسة التالي: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف المرتبة الوظيفية؟

ولمعرفة ذلك تمَّ استخدام اختبار مان ويتني، وكما يتضح من الجدول رقم (٤٥) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين وسيطي المجموعتين في بُعد صياغة الإستراتيجيات، وبُعد الإلقاء وتبادل المعلومات، وبُعد التفكير الإبداعي، وبمقارنة قيمة الوسيط اتضح أن هذه القدرات لدى عينة الدراسة الذين يشغلون المرتبة ١٤- ١٥ وما يعادلها أكثر من عينة الدراسة ممَّن يشغلون المرتبة ١١- ١٣ وما يعادلها.

ويتضح من الجدول رقم (٤٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مَن يشغلون المرتبة ١٤- ١٥ وما يعادلها ومَن يشغلون المرتبة ١١- ١٣ وما يعادلها في بقية الأبعاد.

جدول (٤٥): قيمة اختبار مان ويتني لمعرفة الاختلاف في درجة تواجد القدرات السلوكية باختلاف المرتبة الوظيفية

القدرات السلوكية	المرتبة الوظيفة	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
الاستجابة والتكيف مع التغيير	١١- ١٣ وما يعادلها	١٧٠,٤٢	- ١,٨٠	٠,٠٧١
	١٤- ١٥ وما يعادلها	٢٠٠,٠١		
الالتزام بالمبادئ والقيم	١١- ١٣ وما يعادلها	١٧٢,٠٩	- ٠,٩٦	٠,٣٣٣
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٨٧,٨٦		
صياغة الإستراتيجيات	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٨,٨٥	- ٢,٣٦	٠,٠١٨
	١٤- ١٥ وما يعادلها	٢٠٧,١٨		
الإقناع والتأثير	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٩,٧٦	- ١,٦٣	٠,١٠١
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٩٦,٣٩		
الإلقاء وتبادُل المعلومات	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٩,١١	- ١,٩٧	٠,٠٤٩
	١٤- ١٥ وما يعادلها	٢٠١,٠٤		
العمل مع الآخرين	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٩,٦٤	- ١,٦٩	٠,٠٩١
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٩٧,٢٧		
التعامل مع الضغوط	١١- ١٣ وما يعادلها	١٧٠,٠٣	- ١,٤٩	٠,١٣٥
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٩٤,٤٢		
التفكير الإبداعي	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٨,٤٥	- ٢,٣١	٠,٠٢١
	١٤- ١٥ وما يعادلها	٢٠٥,٨٥		
المبادرة واتخاذ القرار	١١- ١٣ وما يعادلها	١٧٠,٦٧	- ١,١٨	٠,٢٣٨
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٨٩,٨٢		

وللإجابــة عن الجزء الرابع من الســؤال الرابع: هل هناك اختــلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توفُّر القدرات الســلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف مدى مشاركتهم في مشروعات ومبادرات التغيير في منظماتهم؟

ولمعرفة ذلك تمَّ اســتخدام اختبار مان ويتني، وكما يتضح من الجدول رقم (٤٦) وجود اختــلاف ذي دلالــة إحصائية عند مســتوى معنويــة (٠,٠٥) بين وســيطي المجموعتين في جميع الأبعاد بين مَن شــارك في مشروعات ومبادرات التغيير في منظماتهم ومن لم يشــارك فيهــا لصالح مَن شــارك في تلك المبادرات؛ بمعنى أن القدرات الســلوكية لدى مَن شــاركوا في مشروعــات ومبــادرات التغيير تتضح بشــكل أكبر ممَّن لم يشــاركوا في تلك المشروعات والمبادرات، إلا إنه كما يتضح من الجدول رقم (٤٦) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مَن شــارك في مشروعات ومبادرات التغيير في منظماتهم ومَن لم يشارك فيها في القدرة على التعامل مع الآخرين.

جدول (٤٦): قيمة اختبار مان ويتني لمعرفة الاختلاف في درجة تواجد القدرات السلوكية باختلاف مشاركتهم في مشروعات ومبادرات التغيير

القدرات السلوكية	مدى المشاركة في مشروعات التغيير	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
الاستجابة والتكيف مع التغيير	شارك	٢٢٦,٧٥	- ٥,١٣	٠,٠٠٠
	لم يشارك	١٥٦,٧٤		
الالتزام بالمبادئ والقيم	شارك	٢١٦,٨٧	- ٢,٢١	٠,٠٢٧
	لم يشارك	١٨٦,٩٧		
صياغة الإستراتيجيات	شارك	٢٢٦,٠٣	- ٥,١١	٠,٠٠٠
	لم يشارك	١٥٧,١٠		
الإقناع والتأثير	شارك	٢١٩,٥٢	- ٣,٣١	٠,٠٠١
	لم يشارك	١٧٤,٥٩		

القدرات السلوكية	مدى المشاركة في مشروعات التغيير	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
الإلقاء وتبادل المعلومات	شارك	٢٢٢,٠٤	- ٤,٠٨	٠,٠٠٠
	لم يشارك	١٦٦,٨٠		
العمل مع الآخرين	شارك	٢١٢,٨٤	- ١,٢٩	٠,١٩٤
	لم يشارك	١٩٥,١٥		
التعامل مع الضغوط	شارك	٢١٦,٨٢	- ٢,٤٩	٠,٠١٣
	لم يشارك	١٨٢,٨٨		
التفكير الإبداعي	شارك	٢٢٨,٤٦	- ٦,٠٢	٠,٠٠٠
	لم يشارك	١٤٧,٠٤		
المبادرة واتخاذ القرار	شارك	٢٣٠,٠٢	- ٦,٤٨	٠,٠٠٠
	لم يشارك	١٤٢,٢٤		

للإجابة عن تساؤل الدراسة التالي: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف دورهم في مشروعات ومبادرات التغيير؟

ولمعرفة ذلك تمَّ استخدام اختبار مان ويتني، كما يتضح من الجدول رقم (٤٧) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين وسيطي المجموعتين في أغلب الأبعاد. وبمقارنة قيمة الوسيط اتضح أن هذه القدرات لدى عينة الدراسة ممَّن قاموا بدور القائد في فريق التغيير أكثر ممَّن كانوا أعضاءً في تلك الفرق، وهذه النتيجة منطقية حيث يُفترض أنَّ مَن يتولى القيادة يمتلك معظم هذه القدرات. كما اتضح من الجدول رقم (٤٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مَنْ قاموا بدور القائد في فريق التغيير ومَنْ كانوا أعضاءً في تلك الفرق في بُعد التعامل مع الضغوط، وبحسب ما تمَّ ذكره في الجدول رقم (٣١) بشأن انطباق هذه القدرة بدرجة قليلة على عينة الدراسة، وهو ما يدل على وجود

ضعــف في قدرة القادة والأعضاء في فرق التغيير عــلى التعامل مع الضغوط؛ مما يؤكد على أهمية تدريبهم على هذه المهارة.

جدول (٤٧): قيمة اختبار مان ويتني لمعرفة الاختلاف في درجة تواجد القدرات السلوكية باختلاف دورهم في مشروعات ومبادرات التغيير

القدرات السلوكية	دورهم في مشروعات التغيير	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
الاستجابة والتكيف مع التغيير	قائد	١٧٧,٢٦	- ٢,٢٣	٠,٠٢٥
	عضو	١٥٣,٠٩		
الالتزام بالمبادئ والقيم	قائد	١٨٦,٢١	- ٣,٥٣	٠,٠٠٠
	عضو	١٤٨,٣٢		
صياغة الإستراتيجيات	قائد	١٩٠,٧٦	- ٤,٢٧	٠,٠٠٠
	عضو	١٤٥,٠٥		
الإقناع والتأثير	قائد	١٧٥,١٣	- ٢,٠٢	٠,٠٤٣
	عضو	١٥٣,٤٣		
الإلقاء وتبادل المعلومات	قائد	١٨١,٠٠	- ٢,٨٧	٠,٠٠٤
	عضو	١٥٠,٢٨		
العمل مع الآخرين	قائد	١٧٧,٠٨	- ٢,٢٨	٠,٠٢٢
	عضو	١٥٢,٣٩		
التعامل مع الضغوط	قائد	١٧٠,٠٤	- ١,٢٨	٠,١٩٨
	عضو	١٥٦,١٥		
التفكير الإبداعي	قائد	١٨٥,٢٦	- ٣,٤٨	٠,٠٠٠
	عضو	١٤٨,٠٠		
المبادرة واتخاذ القرار	قائد	١٩٠,٢٨	- ٤,٢٠	٠,٠٠٠
	عضو	١٤٥,٣١		

وللإجابــة عن الجزء الأخير من الســؤال البحثــي الرابع: هل هنــاك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف نجاح مشروعات التغيير؟

ولمعرفة ذلك تمَّ اســتخدام اختبار كروسكال – واليس للإجابة عن التساؤل، ويتضح من الجــدول رقــم (٤٨) عدم وجود اختــلاف ذي دلالة إحصائية بين أفــراد العينة فيما يتعلق بقدرتهــم على الإقناع والتأثير، وقدرتهم على العمل مــع الآخرين باختلاف مدى النجاح في مشروعات التغيير في منظماتهم.

كما يتضح من الجدول رقم (٤٨) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين قيمة الوســيط للمجموعات فيما يتعلق بباقي القدرات، حيث اتضح أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية بين مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتاز ومَنْ نجحت تجاربهم إلى حد ما، في بُعد الاســتجابة والتكيف مع التغيير، وبُعد الالتزام بالمبادئ والقيم، وبُعد الإلقاء وتبــادل المعلومات، وبُعد التفكير الإبداعي، وبُعد المبادرة واتخاذ القرار، لصالح مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتاز، وذلك بدلالة قيمة الوسيط لكل منهما في كل بعد من تلك الأبعاد؛ مما يعني أن مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتاز يتمتعون بتلك القدرات أكثر ممَّن نجحت تجاربهم إلى حد ما.

كــما يتضح أن هنــاك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) في قدرة عينة الدراسة على صياغة الإستراتيجيات بين مَنْ نجحت تجاربهم بشكل ممتاز وبين كلٍّ مِن (مَن نجحت تجاربهم بشكل جيد، ومَن نجحت تجاربهم إلى حد ما، ومَن لم تنجح تجاربهم) لصالح مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتاز. كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نفس القدرة بين مَن نجحت تجاربهم بشكل جيد ومَن نجحت تجاربهم إلى حد ما، لصالح مَنْ نجحت تجاربهم بشكل جيد.

ويتضــح أيضاً من الجدول رقــم (٤٨) وجود فروق ذات دلالــة إحصائية في قدرة أفراد العينة على التعامل مع الضغوط بين مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتاز وبين كُلٍّ مِن (مَن نجحت تجاربهم بشكل جيد، ومَن نجحت تجاربهم إلى حد ما) لصالح مَن نجحت تجاربهم بشكل ممتاز.

جدول (٤٨): قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في درجة تواجد القدرات السلوكية باختلاف نجاح تجربة التغيير

القدرات السلوكية	درجة نجاح تجربة التغيير	الوسيط	كروسكال	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
الاستجابة والتكيف مع التغيير	لم تنجح	١٢٩,٠٥	١٣,٨٢	٠,٠٠٣
	ناجحة إلى حد ما	١٣٥,٤٧		
	ناجحة بشكل جيد	١٦٧,٧٩		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٨٧,٧٤		
الالتزام بالمبادئ والقيم	لم تنجح	١٦٠,٥٠	٨,٨٩	٠,٠٣١
	ناجحة إلى حد ما	١٤٣,٨٧		
	ناجحة بشكل جيد	١٦١,٤٧		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٨٨,١٦		
صياغة الإستراتيجيات	لم تنجح	١١٣,٠٩	٣٩,٤١	٠,٠٠٠
	ناجحة إلى حد ما	١٢٤,٥٥		
	ناجحة بشكل جيد	١٦٠,٨٩		
	ناجحة بشكل ممتاز	٢١٣,٦٦		
الإقناع والتأثير	لم تنجح	١٠٩,٢٣	٦,٢٢	٠,١٠١
	ناجحة إلى حد ما	١٥١,٠٥		
	ناجحة بشكل جيد	١٦٦,٢٩		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٧٣,٨٤		

القدرات السلوكية	درجة نجاح تجربة التغيير	الوسيط	كروسكال	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
الإلقاء وتبادل المعلومات	لم تنجح	١٦٠,٧٧	١٣,٦٦	٠,٠٠٣
	ناجحة إلى حد ما	١٣٨,٥٩		
	ناجحة بشكل جيد	١٥٩,٦٣		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٩٣,٠١		
العمل مع الآخرين	لم تنجح	١٢٣,٦٤	٦,٠٠	٠,١١٢
	ناجحة إلى حد ما	١٤٨,٠٢		
	ناجحة بشكل جيد	١٦٤,٧٤		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٧٨,١١		
التعامل مع الضغوط	لم تنجح	١٧٠,٩٥	١١,٥٨	٠,٠٠٩
	ناجحة إلى حد ما	١٤٩,٢٠		
	ناجحة بشكل جيد	١٥٣,٥٧		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٩٣,٥٥		
التفكير الإبداعي	لم تنجح	١٧١,٣٦	١٦,٠٠	٠,٠٠١
	ناجحة إلى حد ما	١٣٢,٦٧		
	ناجحة بشكل جيد	١٦٢,٢١		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٩٢,٠٥		
المبادرة واتخاذ القرار	لم تنجح	١٥٨,٧٧	١٤,٥٦	٠,٠٠٢
	ناجحة إلى حد ما	١٣٢,٢٨		
	ناجحة بشكل جيد	١٦٤,٨٤		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٨٨,٧٤		

٣- الاختلاف في القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية:

وسيتم في هذا الجزء الإجابة عن تساؤل الدراسة التالي: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق باستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف الجنس (ذكر/ أنثى)؟

ولمعرفة ذلك تمَّ استخدام اختبار مان ويتني لأن البيانات رتبية، وبعد دراسة توزيع المتغيرات وُجد أنها بوجه عام غير متماثلة، ويتضح من الجدول رقم (٤٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بصياغة الرؤية والتواصل الفعَّال وعدم التوقُّف عن التغيير؛ وهو ما يعني عدم وجود اختلاف بين الذكور والإناث في استخدام هذه الخطوات.

كما يتضح من الجدول وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين وسيطي المجموعتين في بُعد زيادة الشعور بضرورة التغيير، وبُعد تكوين الفِرق، وبُعد الممارسة الفعلية للتغيير، وبُعد تحقيق المكاسب، وبُعد دعم التغيير. وبمقارنة قيمة الوسيط اتضح أن الإناث يستخدمن الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير أكثر من الذكور.

جدول (٤٩): قيمة اختبار مان ويتني لمعرفة الاختلاف في القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير باختلاف الجنس

القدرات السلوكية	الجنس	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
زيادة الشعور بضرورة التغيير	ذكر	١٨٨,٠١	- ٣,٢٤٦	٠,٠٠١
	أنثى	٢٢٦,٧٢		
تكوين الفِرق	ذكر	١٩٥,١٨	- ٢,٢٠٨	٠,٠٢٧
	أنثى	٢٢١,٥٥		

القدرات السلوكية	الجنس	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
صياغة الرؤية	ذكر	١٩٩,٣٢	- ١,٦٤١	٠,١٠١
	أنثى	٢١٨,٥٦		
التواصل الفعال	ذكر	١٩٩,٤٣	- ١,٥٩٦	٠,١١١
	أنثى	٢١٨,٤٩		
الممارسة الفعلية للتغيير	ذكر	١٩٥,١٠	- ٢,٠٨٦	٠,٠٣٧
	أنثى	٢١٩,٩٨		
تحقيق المكاسب	ذكر	١٩١,٥٢	- ٢,٦٣٨	٠,٠٠٨
	أنثى	٢٢٢,٥٨		
عدم التوقف	ذكر	١٩٩,٥٥	- ١,٢٩٧	٠,١٩٥
	أنثى	٢١٥,٠٠		
دعم التغيير	ذكر	١٩٣,٧٩	- ٢,١٣٥	٠,٠٣٣
	أنثى	٢١٩,١٨		

وللإجابة عن الجزء الثاني من السؤال البحثي الرابع: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق باستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف المستوى التعليمي؟

ولكون البيانات رتبية وتوزيع المتغيرات غير متماثل؛ فقد تم استخدام اختبار كروسكال - واليس، ويتضح من الجدول رقم (٥٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمة الوسيط للمجموعات بين أفراد العينة فيما يتعلق باستخدام تلك الخطوات باختلاف مستواهم التعليمي، وبمقارنة هذه النتيجة مع ما تمَّ التوصل إليه سابقاً مِن أنَّ مَن يحملون شهادات عليا تتوفَّر لديهم القدرات السلوكية بشكل أكبر فيما يتعلق بأغلب القدرات

السـلوكية، إلا أنه عند الممارسـة الفعلية وتطبيق الخطوات المنهجية بشكل علمي لم يكن هنـاك اختلاف بينهم، وكانت هذه القدرة تنطبق بدرجة قليلة لدى أفراد العينة؛ بمعنى أن توفُّر القدرات السلوكية لدى مَن يحملون مؤهلات عليا لم يُحدِث فرقاً بينهم وبين الآخرين؛ وهو ما يعني أهمية تدريبهم عملياً على تطبيق تلك الخطوات.

جدول (٥٠): قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير باختلاف المستوى التعليمي

الخطوات المنهجية العلمية للتغيير	المستوى التعليمي	الوسيط	كروسكال	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
زيادة الشعور بضرورة التغيير	ثانوي	٢٣٢,١١	٣,٩٧	٠,٢٦٤
	جامعي	١٩٩,١٥		
	دراسات عليا	٢٢١,٥٥		
	أخرى	٢٢٢,٠٠		
تكوين الفِرق	ثانوي	٢٣٥,٠٤	٢,٢٠٧	٠,٥٣١
	جامعي	٢٠٣,٥٧		
	دراسات عليا	٢١٢,٣٧		
	أخرى	٢٣١,٧٨		
صياغة الرؤية	ثانوي	٢٣٤,٢٥	٢,٣١٢	٠,٥١٠
	جامعي	٢٠٢,٧٩		
	دراسات عليا	٢١٤,٣٠		
	أخرى	٢٢٨,٥٧		
التواصل الفعال	ثانوي	٢٢٤,١٨	٠,٦٠١	٠,٨٩٦
	جامعي	٢٠٦,٣٩		
	دراسات عليا	٢١١,٠٩		
	أخرى	٢٢٠,١٣		

الخطوات المنهجية العلمية للتغيير	المستوى التعليمي	الوسيط	كروسكال	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
الممارسة الفعلية للتغيير	ثانوي	٢٤٥,٨٨	٣,٨٥٤	٠,٢٧٨
	جامعي	٢٠١,٨٢		
	دراسات عليا	٢١٠,١٣		
	أخرى	٢٤٠,٣٧		
تحقيق المكاسب	ثانوي	٢٣٩,١٥	٣,٠٦٥	٠,٣٨٢
	جامعي	٢٠٨,٠١		
	دراسات عليا	٢٠١,٢٢		
	أخرى	٢٣٨,١٩		
عدم التوقُّف	ثانوي	٢٦١,١٢	٣,٣٢٩	٠,٣٤٤
	جامعي	٢٠٣,٣٣		
	دراسات عليا	٢٠٦,٧٣		
	أخرى	٢٢٢,٨٠		
دعم التغيير	ثانوي	٢٣٨,٦٩	٤,٧٧٠	٠,١٨٩
	جامعي	١٩٧,٥٨		
	دراسات عليا	٢١٥,٣٧		
	أخرى	٢٣٨,٠٢		

وللإجابـة عـن الجزء الثالث من السـؤال البحثي الرابع: هل هنـاك اختلاف ذو دلالة إحصائيـة فيما يتعلق باسـتخدام الخطوات المنهجيـة العلمية لإدارة التغيـير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي؟

ولمعرفة ذلك تمَّ اسـتخدام اختبار كروسـكال - واليس، ويتضح من الجدول رقم (٥١) عـدم وجود اختلافـات ذات دلالة إحصائية بين قيمة الوسـيط للمجموعـات فيما يتعلق

باستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي.

وهذه النتيجة تتفق مع ما تمَّ التوصل إليه من أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين توفُّر القدرات السلوكية والخبرة في العمل الإشرافي، وينطبق عليها التفسير السابق نفسه.

جدول (٥١): قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي

القدرات السلوكية	عدد السنوات	الوسيط	كروسكال - واليس	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
زيادة الشعور بضرورة التغيير	أقل من ٥ سنوات	٢٠٨,٣٦	٢,٠٠٧	٠,٣٦٧
	٥ - ١٠ سنوات	٢٢٣,٣١		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٢,٠٢		
تكوين الفِرق	أقل من ٥ سنوات	٢٠١,٦٣	٠,٩٥١	٠,٦٢٢
	٥ - ١٠ سنوات	٢١٨,٤٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٥,٧٣		
صياغة الرؤية	أقل من ٥ سنوات	٢٠٤,٤٧	٠,٠٦٦	٠,٩٦٧
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠٨,٥٥		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٨,١٠		
التواصل الفعال	أقل من ٥ سنوات	٢٠٣,١٨	٠,١٣٦	٠,٩٣٤
	٥ - ١٠ سنوات	٢٠٩,٥٣		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٨,١٨		

القدرات السلوكية	عدد السنوات	الوسيط	كروسكال - واليس	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
الممارسة الفعلية للتغيير	أقل من ٥ سنوات	٢٠١,٧٧	١,٩٢٥	٠,٣٨٢
	٥ - ١٠ سنوات	٢٢٢,٦٣		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٢,٦٤		
تحقيق المكاسب	أقل من ٥ سنوات	١٨٨,٥٣	٥,٧٧٤	٠,٠٥٦
	٥ - ١٠ سنوات	٢٣١,٥٨		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٣,٧٩		
عدم التوقُّف	أقل من ٥ سنوات	١٩٠,٤٢	١,٩٥٧	٠,٣٧٦
	٥ - ١٠ سنوات	٢١٦,١٩		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٦,٦٠		
دعم التغيير	أقل من ٥ سنوات	١٩٠,٤٢	١,٧٧٥	٠,٤١٢
	٥ - ١٠ سنوات	٢١٤,٣١		
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٧,٢٢		

وللإجابة عن تساؤل الدراسة التالي: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف المرتبة الوظيفية؟

ولمعرفة ذلك تمَّ استخدام اختبار مان ويتني، كما يتضح من الجدول رقم (٥٢) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين وسيطي المجموعتين في بُعد زيادة الشعور بضرورة التغيير، وبُعد صياغة الرؤية، وبُعد التواصل الفعال، وبمقارنة قيمة الوسيط اتضح أن عينة الدراسة الذين يشغلون المرتبة ١٤- ١٥ وما يعادلها يستخدمون هذه الخطوات أكثر من عينة الدراسة ممَّن يشغلون المرتبة ١١- ١٣ وما يعادلها.

ويتضح من الجدول رقم (٥٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مَنْ يشـغلون المرتبة ١٤- ١٥ وما يعادلها ومَن يشغلون المرتبة ١١- ١٣ وما يعادلها في بقية الأبعاد.

وهذه النتيجة منطقية؛ نظراً لأنه كلما ارتفع المستوى التنظيمي للقائد، كان التركيز أكثر على وظائف التخطيط الإستراتيجي والاتصال مع الآخرين.

جدول (٥٢): قيمة اختبار مان ويتني لمعرفة الاختلاف في القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير باختلاف المرتبة الوظيفية

القدرات السلوكية	المرتبة الوظيفة	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
زيادة الشعور بضرورة التغيير	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٦,٩٣	٢,٠٧ -	٠,٠٣٨
	١٤- ١٥ وما يعادلها	٢٠٠,٧٩		
تكوين الفِرق	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٧,٩٣	١,٥٦ -	٠,١١٨
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٩٣,٤٦		
صياغة الرؤية	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٧,٠٥	٢,٠٥ -	٠,٠٤٠
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٩٩,٩٣		
التواصل الفعال	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٧,١٥	١,٩٦ -	٠,٠٥٠
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٩٩,١٧		
الممارسة الفعلية للتغيير	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٨,٠٧	١,٤٩ -	٠,١٣٥
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٩٢,٤٨		
تحقيق المكاسب	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٩,١٩	٠,٩٣ -	٠,٣٥٢
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٨٤,٢٣		
عدم التوقُّف	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٨,٧٠	٠,٦٦ -	٠,٥٠٩
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٧٩,٤٥		
دعم التغيير	١١- ١٣ وما يعادلها	١٦٧,٣٠	١,٣٧ -	٠,١٦٩
	١٤- ١٥ وما يعادلها	١٨٩,٦٥		

وللإجابة عن الجزء الرابع من السؤال الرابع: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق باستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف مدى مشاركتهم في مشروعات ومبادرات التغيير في منظماتهم؟

ولمعرفة ذلك تمَّ استخدام اختبار مان ويتني، كما يتضح من الجدول رقم (٥٣) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين وسيطي المجموعتين في أغلب الأبعاد بين مَنْ شارك في مشروعات ومبادرات التغيير في منظماتهم ومَنْ لم يشارك فيها لصالح مَنْ شارك في تلك المبادرات؛ بمعنى أن الذين شاركوا في مشروعات ومبادرات التغيير يستخدمون الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير بشكل أكبر ممَّن لم يشاركوا في تلك المشروعات والمبادرات. كما يتضح من الجدول رقم (٥٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مَنْ شارك في مشروعات ومبادرات التغيير في منظماتهم ومَن لم يشارك فيها فيما يتعلق ببُعدي التواصل الفعال ودعم التغيير.

وأيضاً هذه النتيجة تؤكد على ما ذكرناه سابقاً من أنَّ المشاركة في مشروعات التغيير عنصرٌ مهمٌّ لاكتساب الخبرة وخلق صف ثانٍ من القادة.

جدول (٥٣): قيمة اختبار مان ويتني لمعرفة الاختلاف في القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير باختلاف مشاركتهم في مشروعات ومبادرات التغيير

القدرات السلوكية	مدى المشاركة في مشروعات التغيير	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
زيادة الشعور بضرورة التغيير	شارك	٢١٤,٣٣	- ٢,٦٩	٠,٠٠٧
	لم يشارك	١٧٧,٧٤		
تكوين الفِرق	شارك	٢١٤,٣٤	- ٢,٦٩	٠,٠٠٧
	لم يشارك	١٧٧,٧٤		
صياغة الرؤية	شارك	٢١٢,٧٠	- ٢,٢٣	٠,٠٢٦
	لم يشارك	١٨٢,٨٨		

القدرات السلوكية	مدى المشاركة في مشروعات التغيير	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
التواصل الفعال	شارك	٢١١,٧٠	- ١,٧٣	٠,٠٨٣
	لم يشارك	١٨٧,٥٨		
الممارسة الفعلية للتغيير	شارك	٢١٣,٦٨	- ٢,٨٤	٠,٠٠٤
	لم يشارك	١٧٤,٦٨		
تحقيق المكاسب	شارك	٢١٢,١٧	- ٢,٤٠	٠,٠١٦
	لم يشارك	١٧٩,٥٧		
عدم التوقُّف	شارك	٢٠٩,٩٩	- ٢,٠٣	٠,٠٤٢
	لم يشارك	١٨١,٩٦		
دعم التغيير	شارك	٢٠٦,٣٢	- ٠,٨٨	٠,٣٧٥
	لم يشارك	١٩٤,١٣		

وللإجابة عن تساؤل الدراسة التالي: هل هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف دورهم في مشروعات ومبادرات التغيير؟

ولمعرفة ذلك تم استخدام اختبار مان ويتني، كما يتضح من الجدول رقم (٥٤) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين وسيطي المجموعتين في أغلب الأبعاد، وبمقارنة قيمة الوسيط اتضح أنَّ مَن قاموا بدور القائد في فريق التغيير في عينة الدراسة يستخدمون الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير أكثر ممَّن كانوا أعضاءً في تلك الفِرق في هذه الأبعاد، وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة السابقة في جدول (٤٧) بشأن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مَن قاموا بدور القادة ومن كانوا أعضاءً، في توفُّر القدرات السلوكية لدى القادة بشكل أكبر من الأعضاء.

كـما يتضح من الجدول رقـم (٥٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مَن قاموا بدور القائد في فريق التغيير ومَن كانوا أعضاءً في تلك الفرق، في بُعد تحقيق المكاسب.

جدول (٥٤): قيمة اختبار مان ويتني لمعرفة الاختلاف في القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير باختلاف دورهم في مشروعات ومبادرات التغيير

القدرات السلوكية	دورهم في مشروعات التغيير	الوسيط	مان ويتني	
			إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة
زيادة الشعور بضرورة التغيير	قائد	١٨٣,٥٣	- ٣,٤١	٠,٠٠١
	عضو	١٤٦,٧٩		
تكوين الفِرق	قائد	١٨١,٨٩	- ٣,١٧	٠,٠٠١
	عضو	١٤٧,٦٦		
صياغة الرؤية	قائد	١٨١,٣٠	- ٣,١٥	٠,٠٠٢
	عضو	١٤٧,٩٧		
التواصل الفعال	قائد	١٧٥,٢٤	- ٢,٢٣	٠,٠٢٦
	عضو	١٥١,١٨		
الممارسة الفعلية للتغيير	قائد	١٨٤,٦٤	- ٣,٤٩	٠,٠٠٠
	عضو	١٤٦,٨٥		
تحقيق المكاسب	قائد	١٦٨,٠٠	- ١,١٥	٠,٢٥٠
	عضو	١٥٥,٧٣		
عدم التوقف	قائد	١٧٥,٧٥	- ٢,٢٣	٠,٠٢٥
	عضو	١٥١,٦٠		
دعم التغيير	قائد	١٧٩,٢٩	- ٢,٧٤	٠,٠٠٦
	عضو	١٤٩,٧١		

وللإجابــة عن الجزء الأخير من الســؤال البحثــي الرابع: هل هنــاك اختلاف ذو دلالة إحصائيــة فيما يتعلق باســتخدام الخطوات المنهجيــة العلمية لإدارة التغيــير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف نجاح مشروعات التغيير؟

ولمعرفة ذلك تمَّ استخدام اختبار كروسكال – واليس للإجابة عن التساؤل. ويتضح من الجدول رقم (٥٥) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق ببُعد تحقيق المكاسب باختلاف مدى النجاح في مشروعات التغيير في منظماتهم.

كما يتضح من الجدول رقم (٥٥) وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين قيمة الوســيط للمجموعات فيما يتعلق بباقي الخطوات، حيث اتضح أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية بين مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتاز ومَن نجحت تجاربهم إلى حد ما، في بعدي زيادة الشــعور بضرورة التغيير ودعم التغيير، لصالح مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتاز، وذلك بدلالة قيمة الوسيط لكل منهما في كل بعد من هذين البعدين؛ وهو ما يعني أنَّ مَن نجحت تجاربهم بشكل ممتاز يستخدمون تلك الخطوات بشكل أكبر ممَّن نجحت تجاربهم إلى حد ما.

كــما يتضح أن هنــاك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مســتوى معنوية (٠,٠٥) في قدرة عينة الدراسة على بُعد تكوين الفِرق، وبُعد التواصل الفعال، وبُعد الممارسة الفعلية للتغيير بين مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتــاز وبين كُلٍّ مِن (مَن نجحت تجاربهم بشــكل جيد، مَن نجحت تجاربهم إلى حد ما، مَن لم تنجح تجاربهم) لصالح مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتاز. أما اســتخدام أفراد العينة لصياغة الرؤية فاتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مَنْ نجحت تجاربهم بشــكل ممتاز وبين كُلٍ مِن (مَن نجحت تجاربهم إلى حد ما، ومَن لم تنجــح تجاربهم) لصالح مَن نجحت تجاربهم بشــكل ممتــاز. كما اتضح أن هناك فروقاً ذات دلالــة إحصائية بين مَن نجحت تجاربهم بشــكل جيد ومَــنْ لم تنجح تجاربهم لصالح مــن نجحت تجاربهم بشــكل جيد. كــما اتضح من الجدول رقــم (٥٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد عدم التوقف عن التغيير بين مَنْ نجحت تجاربهم بشكل ممتاز وبين كُلٍّ مِن (مَنْ نجحت تجاربهم بشــكل جيد، مَنْ نجحت تجاربهم إلى حد ما، ومَنْ لم تنجح تجاربهم) لصالح مَن نجحت تجاربهم بشكل ممتاز.

وأيضاً هــذه النتيجة تتفق مع أدبيات قيادة التغيير وتدعــم منهجية جون كوتر لإدارة التغيير.

جدول (٥٥): قيمة اختبار كروسكال - واليس لمعرفة الاختلاف في القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير باختلاف نجاح تجربة التغيير

القدرات السلوكية	درجة نجاح تجربة التغيير	الوسيط	كروسكال	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
زيادة الشعور بضرورة التغيير	لم تنجح	١٢٠,٢٧	٩,٦٨	٠,٠٢١
	ناجحة إلى حد ما	١٣٩,٦٢		
	ناجحة بشكل جيد	١٦٥,٤٥		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٧٩,٣٨		
تكوين الفِرق	لم تنجح	١٠٦,٠٦	١٣,٧٥	٠,٠٠٣
	ناجحة إلى حد ما	١٤٠,٩٨		
	ناجحة بشكل جيد	١٦١,٩٠		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٨٧,٣٨		
صياغة الرؤية	لم تنجح	٨١,٢٧	٢٣,٢٥	٠,٠٠٠
	ناجحة إلى حد ما	١٤٤,٣٤		
	ناجحة بشكل جيد	١٥٧,٤١		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٩٦,٨٣		
التواصل الفعال	لم تنجح	٨١,٣٢	١٧,٢٣	٠,٠٠١
	ناجحة إلى حد ما	١٥٠,٨٠		
	ناجحة بشكل جيد	١٥٧,٢٤		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٩٠,٦٤		

القدرات السلوكية	درجة نجاح تجربة التغيير	الوسيط	كروسكال	
			مربع كاي	مستوى الدلالة
الممارسة الفعلية للتغيير	لم تنجح	١٠٦,٤٥	١٣,٩٢	٠,٠٠٣
	ناجحة إلى حد ما	١٤٠,٠٧		
	ناجحة بشكل جيد	١٦٣,٣٧		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٨٧,٣٠		
تحقيق المكاسب	لم تنجح	١٢٦,٣٢	٤,٣٤	٠,٢٢٦
	ناجحة إلى حد ما	١٥٤,٨٩		
	ناجحة بشكل جيد	١٥٩,٥٩		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٧٧,٢٦		
عدم التوقُّف	لم تنجح	٩٨,٩١	٢٣,٢٤	٠,٠٠٠
	ناجحة إلى حد ما	١٣٦,٩٨		
	ناجحة بشكل جيد	١٥٩,٤٩		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٩٩,٥٧		
دعم التغيير	لم تنجح	١٢٢,٨٦	١٢,١٨	٠,٠٠٧
	ناجحة إلى حد ما	١٤٠,٦٢		
	ناجحة بشكل جيد	١٦١,٤٦		
	ناجحة بشكل ممتاز	١٨٨,٣٢		

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بتوفُّر القدرات السلوكية لقادة التغيير، واستخدامهم للخطوات المنهجية والعلمية لإدارة التغيير، والعلاقات الارتباطية بين توفُّر هذه القدرات واستخدامهم للخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير، والاختلاف بين أفراد العينة في درجة توفُّر هذه القدرات واستخدامهم للخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي، المرتبة الوظيفية، المشاركة في مشروعات ومبادرات التغيير، وطبيعة دورهم في تلك المشروعات، ومدى نجاحها)، وأهم ما توصلت له الباحثتان من توصيات.

أولاً - نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، تتمثل في الآتي:

١- مدى توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية السعودية:

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية تتوفر بدرجة قليلة، وتتفق هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسات المحلية المتعلقة بالقيادة التحويلية للتغيير؛ كدراسة الغامدي (١٤١٦هـ)، ودراسة الغامدي (٢٠٠٠م)، ودراسة العامري (٢٠٠١م)، ودراسة العامري (٢٠٠٢م)، ودراسة العمري (٢٠٠٣م)، والتي توصلت إلى أن السلوك القيادي التحويلي متدنٍ للمديرين السعوديين، وأن فعاليتهم ليست بالدرجة الكافية لإنجاح واستمرار جهود التغيير. ويمكننا القول: إن فعالية القادة الإداريين الحكوميين لم تتحسن خلال السنوات العشر الماضية.

كما تبين من التحليل الإحصائي أن القادة الإداريين يمتلكون قدرة الالتزام بالمبادئ والقيم، فالتقدير لأهمية الالتزام بالقيم والأخلاق ينسجم مع التوجهات الحديثة في القيادة التي تعتبر الأخلاق بُعداً مهمًّا في فعالية القائد والمحك في فشله أو نجاحه، ولعل تقدير القادة الإداريين السعوديين لهذا البُعد ينسجم مع وجود التزام ديني وأخلاقي لدى المجتمع السعودي. أما بقية القدرات السلوكية لقيادة التغيير فتنطبق بدرجة قليلة؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم إدراك القادة لأهمية مثل هذه القدرات عند القيام بعملية التغيير، كما قد يعود إلى عدم مناسبة الآلية التي يتم بها اختيار القادة وتأهيلهم. ومن خلال خبرتنا في التدريب، فمثل هذه القدرات تحتاج إلى الممارسة الدائمة والتدريب المستمر ليتم اكتسابها والاحتفاظ بها، كما أن هذه القدرات تحتاج إلى درجة عالية من الذكاء العاطفي كما ذكر (Britton, 2010)، وهي من المهارات التي تمَّ الاهتمام بالتدريب عليها مؤخراً، والتي قد لا يكون أفراد العينة اكتسبوها بشكل فعَّال.

وفيما يلي تفصيلٌ لهذه النتيجة فيما يتعلق بكل قدرة من القدرات السلوكية لقادة التغيير:

أ - قدرة الالتزام بالمبادئ والقيم تنطبق على المديرين في الأجهزة الحكومية، وقد كانت أكثر السلوكيات المرتبطة بهذه القدرة انطباقاً عليهم ما يلي:

- الحرص على تحقيق العدالة مع الجميع.
- الحرص على تطابق التحدُّث بالقيم والمبادئ مع الأفعال.
- الحرص على البُعد عن التحيز في الاختيار عند تكوين الفِرق.

أما أقل السلوكيات انطباقاً فكانت الاهتمام بتقديم مساهمات وخدمات للمجتمع بدون أن تكون مفروضة عليهم، وكما أسلفنا قد يعود ذلك إلى حداثة مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Coetzee et al, 2013) التي توصلت إلى أن الأخلاق والقيم والصدق والنزاهة قدرات قيادية مصاحبة للتغيير الناجح، وأيضاً تتفق مع دراسة (Britton, 2010) التي أظهرت أن الالتزام بالمبادئ والقيم له أهمية قصوى لدى قادة التغيير، ولكن تختلف عنها من حيث إن الالتزام بالقيم والمبادئ احتل في

هذه الدراسة الدرجة الأولى؛ أما في دراسة (Britton, 2010) فقد احتل الدرجة الثانية. كـما أن (Voet) في مقالته حـول قدرات التغيير للمديرين العامين، قد حدَّد خمسـة مجالات رئيسـية للقدرات القيادية لمديري القطاع العـام: القدرات المتعلقة بالمهمة، القـدرة المتعلقـة بالمهنية في مجال صُنع السياسـة العامة، القـدرة المهنية في الإدارة، القدرة السياسـية، والقدرات الأخلاقية. ويعتقد أن كلاً من القدرات المتعلقة بالمهمة والمتعلقـة بالكفاءات المهنية في الإدارة يتشـابه فيها مديرو القطـاع العام مع القطاع الخاص، إلا إن قادة الخدمة المدنية لديهم القدرات السياسـية والأخلاقية التي تميزهم عن مديري القطاع الخاص (Voet, 2014: 373).

وإذا أخذنا في الاعتبار ما توصلت له الدراسـة من نتيجة تشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في جميع القدرات السـلوكية لدى القادة الإداريين الذين نجحت تجاربهم في مشروعات التغيير والذين لم تنجح تجاربهم، وهو ما يعني أن مَن نجحت تجاربهم بشـكل ممتاز يتمتعون بتلك القدرات أكثر ممَّن نجحت تجاربهم إلى حد ما، وحيث إن الالتـزام بالقيم والمبادئ كانت هي القدرة السـلوكية الوحيدة التي اتضح امتلاك القادة السـعوديين لها، وأيضاً ما أظهرته الدراسة من أن غالبية القادة الإداريين المشـاركين في الدراسـة كانت تجاربهم في مبادرات التغيير ناجحة؛ فهذا يدعم ويؤكد أهميـة الأخلاق للقادة؛ إذ إن توفُّر هذه السـمة فقط كان لـه أثر إيجابي على نجاح مشروعات ومبادرات التغيير.

ب - أظهرت نتائج الدراسـة أن القدرة على الاسـتجابة والتكيُّف مع التغيير تنطبق بدرجة قليلـة على القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية، وقد احتلت المرتبة الثانية. وحصول قدرة الاسـتجابة والتكيُّف مع التغيير على الدرجة الثانية من ضمن القدرات السلوكية لقيـادة التغيير تختلف مع ما توصلت إليه دراسـة الجابـري (٢٠٠٩م) من حيث إن إدراك الحاجة للتغيير يعدُّ من المهارات العالية الأهمية لدى عينة الدراسة.

وفيما يـلي أكثر السـلوكيات المتعلقة بهذه القـدرة، والتي انطبقـت على القادة الإداريين:

- الاهتمام بالتجارب الجديدة (الأفكار والأساليب) التي تساعد في تطوير العمل.

- تقبُّل الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير.
- القدرة على العمل في مواقف شبه غامضة.
- التعامل بأساليب مختلفة تناسب المواقف المختلفة والأشخاص المختلفين.

أما أقل السلوكيات انطباقاً فكانت سهولة التكيف مع الظروف المتغيرة.

إلا إنه تجدر الإشـــارة إلى أننا نتحفظ على مدى ممارســـة القادة لسلوكيات القدرة على العمل في مواقف شبه غامضة، وسهولة التكيُّف مع الظروف المتغيرة؛ نظراً لوجود خلاف وتشتت في إجابات القادة نحوهما.

إن ضعف قدرة الاســـتجابة والتكيُّف مع التغيـــير تحتاج مزيداً من البحث العلمي لمعرفـــة أســـباب ذلك، فقد يكون من أســـبابها ضعـــف الصلاحيـــات الممنوحة للقادة الإداريـــين الحكوميين نتيجـــة لطبيعة القطاع العام الذي تقلُّ فيـــه المرونة والحرية في اتخاذ القرار عنها في القطاع الخاص، وأيضاً قد يكون الســـبب هو وجود عدم رغبة في التغيير وتفضيل الأمان على حساب المخاطرة والتحدي.

إن ضعف القدرة على الاســـتجابة والتكيُّف مع التغيير يعدُّ مشكلةً كبيرةً تستدعي الاهتـــمام خاصة إذا أخذنا في الاعتبار ما توصلت له الدراســـة مـــن نتيجة مفادها أن القـــادة الإداريـــين في الأجهزة الحكومية يطبِّقـــون الخطوات المنهجيـــة العلمية لإدارة التغيـــير بدرجة قليلة، وأن خطوة إيجاد الحاجة للتغيـــير كانت تحتل الدرجة الرابعة، في حين أنه كان يجب أن تكون الخطوة الأولى في حال اتباع المنهجية الســـليمة لقيادة التغيير، ولعل ضعف هذه القدرة يفسِّر احتلالها هذه المرتبة.

ج - أظهرت نتائج الدراسة أن القدرة على العمل مع الآخرين تنطبق على القادة الإداريين بدرجة قليلة، وقد احتلت الدرجة الثالثة من القدرات السلوكية.

وأكثر القدرات انطباقاً فيما يتعلق ببُعد العمل مع الآخرين هي:

- تفهُّم وجهات نظر الآخرين.
- استشارة الآخرين عند اتخاذ القرارات.
- التعاطف مع الآخرين.

أما أقلها انطباقاً فهي:

- استخدام روح الدعابة لإضفاء اللُّطف على العلاقات مع الآخرين.
- وجود علاقات اجتماعية واسعة وفعَّالة.

إن حصــول العمل مــع الآخرين عــلى درجة انطبــاق قليلة يختلف مع دراســة الزهــراني (٢٠٠٨م) التــي توصلت إلى أن التربويين يمارســون قيــادة التغيير في البعد المتصل بتنمية العلاقات الإنســانية الجيدة بدرجة عالية؛ في حين أنها تتفق مع دراسة (Gilley, et al, 2008) التــي تؤكــد انخفــاض معدلات النجــاح التنظيمي في التغيير بســبب انخفــاض فعالية القيادة على وجــه التحديد في القدرة على التواصل بشــكل مناســب وتحفيز الآخرين، وهذه نقطة ســلبية يجب الاهتمام بها، إذ أظهرت دراسة (Cinite, et al, 256) أن ضعــف عمليــات الاتصــال بالموظفــين من مــؤشرات عدم جاهزية المنظمات للتغيير؛ وبالتالي فشــل مبــادرات التغيير وحدوث مقاومة قوية له (Duxbury & Higgins, 2009).

د - أظهرت نتائج الدراســة أن القدرة عــلى الإلقاء وتبادل المعلومات تنطبق بدرجة قليلة عــلى القادة الإداريين، وقد احتلت المرتبة الرابعة في ترتيب القدرات الســلوكية لقادة التغيير.

إن أكــثر القــدرات انطباقاً في هذا البعد كانت قدرة تعبــير أفراد العينة عن وجهة نظرهم وأفكارهم بشكل واضح أثناء المناقشات.

أما أقلها انطباقاً فكانت:

- قدرة أفراد العينة على كتابة تقارير العمل بسهولة.
- قدرتهم على الإلقاء أمام الآخرين بمهارة وثقة.

هـ - احتلت قدرة المبادرة واتخاذ القرار المرتبة الخامسة في ترتيب القدرات السلوكية، وقد كانت من القدرات التي تنطبق بدرجة قليلة، كما أن أكثر القدرات الســلوكية انطباقاً في هذا البعد هي تحمُّل ما يترتب على القرارات من تبعات ومسؤوليات، يليها المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات لتطوير العمل.

أمـا قدرة أفراد العينة على اتخاذ قرارات حاسـمة وسريعة فكانـت أقلها انطباقاً مـع وجود اختـلاف في إجابات أفراد العينة في هذا العنـصر، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسـة (الجابري، ٢٠٠٩م) من أن ثمة معوقات تحول دون نجاح إدارة التغيير التنظيمي، من أبرزها: نقص المهارات لدى القائمين على تخطيط التغيير وتنفيذه، والمركزية في القرار. وقد يعود ذلك إلى عدم وجود صلاحيات لدى البعض لاتخاذ مثل هـذه القرارات، أو يعود إلى وجود ثقافة تقليدية في المنظمات الحكومية مما يحدُّ من القدرة على السرعة في اتخاذ القرار، كما أشارت إلى ذلك دراسة (Pagon et al, 2008). إن مقاومـة التغيـير وتدني مهارة اتخـاذ القرارات ترتبـط إيجاباً مع القيـم الثقافية التقليديـة. وقـد أظهرت دراسـة (Voet, 2014: 136) أن انتـماء وولاء الموظفين في المنظمات العامة يتأثر كثيراً بدرجة المشـاركة المتاحـة لهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، وأن مقاومة التغيير تكون بشـكل أقوى عندما تكون التغييرات مفاجِئة وغير مُخطَّط لها.

و - تواجـد القدرة عـلى التفكير الإبداعي بدرجة قليلة. وأكثر عنـاصر هذا البعد انطباقاً عـلى أفراد العينة القدرة عـلى تقديم أفكار جديدة تُطوِّر العمل، ويأتي في المرتبة التي تليها تقديم عدة حلول (بدائل) للمشكلات، وتطوير الأفكار من خلال البناء على أفكار الآخرين، مع وجود اختلافات في إجابات القادة الإداريين على هذين العنصرين.

وتختلـف هذه النتيجة مع دراسـة الحميـدي (٢٠٠٥م) التي توصلـت إلى توفُّر المهـارات الإبداعية بدرجة عالية لدى مديري الثانوية بمدينة الطائف؛ وهو ما يمكِّنهم من ممارسة دورهم في قيادة التغيير بنجاح، وأيضاً تختلف مع دراسة جدعون (٢٠١٣م) في درجة توفُّر القدرة على الإبداع، التي توصلت إلى أن درجة الإبداع كانت متوسـطة لدى مديري المدارس في عمان، وأن فعالية قيادة التغيير متوسـطة، وأن العلاقة بينهما إيجابية.

إلا إن هـذه النتيجة تتفق مـع (Charlesworth, et al, 2014) حيث توصل إلى أن (٢٠٪) مـن قـادة المنظمات العامة قيَّمـوا مهارة التفكير الإبداعـي كمهارة مهمة لقيادة التغيير، واسـتنتجوا أن ذلك يضعف قدرتهم على الاستجابة للحاجات المتجددة للمستفيدين، والمرونة في أساليب العمل.

ز - القدرة على صياغة الإستراتيجيات تنطبق بدرجة قليلة على القادة الإداريين.

وقد كانت أكثر القدرات انطباقاً:

- القــدرة على الأخذ في الاعتبار جميع الظــروف والقضايا ذات العلاقة بعمل المنظمة عند رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتبني رؤية إيجابية للوضع المستقبلي للمنظمة.
- قدرتهم على وضع إستراتيجيات في مجال عملهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وبملاحظــة قيم الانحراف المعياري في هذا البعد نجــد أنها مرتفعة؛ وهو ما يعني تشــتت إجابات العينة وعدم تركزهــا. فالمنظمات الحكوميــة تختلف عن منظمات القطاع الخاص في تعدُّد الجهات ذات العلاقة بعملها (أصحاب المصلحة)، ومن ثَمَّ تتأثر بكثير مــن الظروف والمتغيرات التي تجعلها تعمل في بيئــة عمل معقدة؛ وعليه فهي تحتاج إلى تبني مناهج مُخطَّطة للتغيير، وقد أجمعت أدبيات الإدارة على أن من أهم الخطوات في التغيير المخطَّط هو: دراســة البيئــة، والتنبؤ باحتياجات التغيير، وإيجاد الشعور بالحاجة للتغيير لدى أفراد المنظمة (Fernades&Rainy, 2006: 169).

ح - القدرة على الإقناع والتأثير: تنطبق بدرجة قليلة.

وكانت أكثر القدرات انطباقاً:

- قدرتهم على التفاوض بمهارة للوصول إلى اتفاقات واضحة مع الآخرين.
- استخدام المهارات الدبلوماسية للتأثير والإقناع بفعالية.
- الاعتماد على قبول الآخرين لهم للتأثير فيهم.

ويُلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري مرتفعة؛ وهو ما يدل على عدم تجانس إجابات أفــراد العينــة في هذا العنصر، وقد يعود ذلك إلى عــدم تمكُّن بعض القادة من القدرة على الإقناع والتأثير في المرؤوســين خاصة في أوقات التغيير، والحاجة إلى التدريب على مثل هــذا النوع من القدرات، خاصة إذا ربطنا هذه النتيجة مع النتيجة الســابقة في بُعد التعامل مــع الآخرين، والتي أظهرت أنها مطبقة بدرجة قليلة خاصة فيما يتعلق بتكوين شبكة علاقات اجتماعية واسعة.

إن ضعف القــدرة على الإقناع والتأثير للقادة يعدُّ مشــكلةً تحتاج اهتماماً خاصًّا، فقــد أظهــرت دراســة (Cinite, et al, 2009: 256) أنَّ قدرة القــادة على الإقناع من المــؤشرات التي تدلُّ على جاهزية المنظمات للتغيير، كما أنها مهمة جداً للحصول على دعم أصحاب المصلحة والقادة السياســيين، والتي تعتبر مــن المهارات والأدوار المهمة التي أشار لها (fernades&Rainy, 2006: 169)، وهما يعتقدان أنها مهمة جداً لقادة المنظمات العامة بشكل يفوق المنظمات الخاصة.

ط - القدرة على التعامل مع الضغوط:

إن جميــع القدرات في هذا البعد تنطبق بدرجة قليلة على أفراد العينة، والتي من أبرزها:

- قدرتهم على الحفاظ على نظرة إيجابية للأمور.
- التعامل الإيجابي مع الانتقادات والاستفادة منها.
- القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.
- السيطرة على المشاعر خلال المواقف الصعبة.

ولا شــك أن انخفاض هذه القدرة يشــير إلى أهمية تطوير قدرات الذكاء العاطفي لــدى القيــادات؛ إذ إنهــا مهمة جــدًّا للتعامل مع الضغــوط، والقــدرة على تحقيق الاتزان في المشــاعر والتحكم بالذات، وهنا نؤكد على النتيجة التي توصلت لها دراســة (pagon et al, 2008) مــن أن المنظــمات العامــة تحتاج إلى نــشر الثقافة الجديدة، والاهتمام بتطوير قدرات الذكاء العاطفي لدى القادة.

٢- نتائج التحليل الوصفي للخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير:

- **إجابة السؤال البحثي الثاني: إلى أي مدى تتوافر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في الأجهزة الحكومية لدى القادة الإداريين؟**

أوضحــت نتائج التحليل الإحصــائي أن القادة الإداريين في الأجهــزة الحكومية يُطبِّقون الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير بدرجة قليلة، ولعل هذه النتيجة تتفق مع كتابات جون كوتر التي تناول فيها الأخطاء التي يرتكبها القادة عند ممارسة إدارة التغيير.

كـما نلاحظ أيضاً أن ترتيب خطوات منهجية إدارة التغيير حســب انطباقها على القادة الإداريــين يختلف عن الترتيب الملائــم لخطوات إدارة التغيير، من حيــث إن خطوة زيادة الشعور بضرورة التغيير كانت هي الخطوة الأولى في المنهجية الصحيحة ولكن حصلت على المرتبة الرابعة حســب وجهة نظر القادة الإداريين الســعوديين؛ وهو ما يعني أن كثيراً من القادة الإداريين لا يبدؤون منهجيتهم بهذه الخطوة أو قد لا يقومون بها إطلاقاً.

وفي الجــدول رقم (٥٦) مقارنة بين خطوات منهجيــة كوتر المعتمدة في منهجية البحث وترتيب القادة السعوديين لخطوات إدارة التغيير في الواقع:

جدول (٥٦): مقارنة بين منهجية جون كوتر ومنهجية الدراسة

الخطوة	حسب منهجية جون كوتر	منهجية عينة الدراسة
الأولى	إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير	صياغة الرؤية
الثانية	إيجاد تحالف قوي لقيادة التغيير	تكوين الفرق
الثالثة	تطوير الرؤية والإستراتيجية	دعم التغيير
الرابعة	توصيل الرؤية إلى كافة أفراد المنظمة	زيادة الشعور بضرورة التغيير
الخامسة	تمكين العاملين لتنفيذ التغيير	التواصل الفعال
السادسة	تحقيق مكاسب صغيرة	تحقيق المكاسب
السابعة	عدم التوقف عن العمل	الممارسة الفعلية للتغيير
الثامنة	تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة	عدم التوقف

- **إجابة السؤال البحثي الثالث: هل توجد علاقة بين درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيــير لدى القــادة الإداريين في الأجهزة الحكومية ودرجة توفُّر القدرة على اســتخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في هذه الأجهزة؟**

أظهرت نتائج تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل في القدرات السلوكية لقادة التغيير واستخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية في أغلب الأبعاد بين درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير وتوفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير في الأجهزة الحكومية؛ وهو ما يعني أنَّ مَن تتوفر لديهم القدرات السلوكية هم أكثر استخداماً للخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير.
- أن القادة الإداريين يطبِّقون خطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير بدرجة قليلة؛ وهذا ناتج عن أن امتلاكهم للقدرات السلوكية لقيادة التغيير كان بدرجة قليلة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة وتكيُّفهم مع التغيير وبين ممارستهم الفعلية للتغيير وعدم توقُّفهم عن التغيير، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزامهم بالمبادئ والقيم وعدم توقفهم عن التغيير، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرتهم على التأثير والإقناع وعدم توقفهم عن التغيير، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية أيضاً بين قدرتهم على التعامل مع الآخرين ودعمهم للتغيير، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرتهم على التعامل مع الضغوط ودعمهم للتغيير.

وهذه النتيجة تدعم ما توصلت إليه بعض الدراسات المتعلقة بأسباب مقاومة التغيير، التي حدَّدت أسباب تلك المقاومة بـ: عدم مهارة وفعالية القادة في إدخال التغيير، وعدم القدرة على التعامل مع المقاومة بفعالية، كما أظهرتها نتائج دراسة الفوزان والعامري (١٤١٨هـ)؛ وأيضاً دراسة الحربي (٢٠٠١م) التي أوضحت أن سبب المقاومة قد يرجع إلى عدم ثقة الرئيس في مرؤوسيه، وعدم معرفة أهداف التغيير، وعدم توفُّر المعلومات الكافية عن التغيير؛ وكذلك دراسة الخليفة (١٤٣١هـ) التي بيَّنت أن أهم أسباب المقاومة المركزية ندرة الحوافز والمكافآت، وعدم المشاركة في حل المشكلات.

- **إجابة السؤال البحثي الرابع: هل تختلف درجة توفُّر القدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية؟**

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالاستجابة والتكيُّف مع التغيير، والالتزام بالمبادئ والقيم، وصياغة الإستراتيجيات، والإقناع والتأثير، والإلقاء وتبادل المعلومات، والعمل مع الآخرين؛ وهو ما يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في توفُّر هذه القدرات لديهم.

كما اتضح وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في ثلاثة أبعاد، هي: التعامل مع الضغوط، والتفكير الإبداعي، والمبادرة واتخاذ القرار؛ أي أن هذه القدرات لدى الإناث أكثر من الذكور، ويمكن تفسير قدرة الإناث على التعامل مع الضغوط بأنه يرجع إلى الطبيعة النفسية والسلوكية للمرأة من حيث كونها أكثر قدرةً على القيام بأكثر من دور أو وظيفة في الحياة، وربما يكون دورها في تربية الأبناء قد أعطاها هذه القدرة. وفيما يتعلق بالتفوق في القدرة على التفكير الإبداعي قد لا ينسجم مع التوجهات الحديثة في علم الإبداع، والتي ترى أنه لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث في هذا الجانب، وهي النتيجة التي توصلت لها دراسة جدعون (٢٠١٣م) من حيث إنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في مستوى الإبداع يعود إلى متغير الجنس.

إلا أن هذه النتيجة تلفت الانتباه إلى أهمية تركيز تدريب القادة الذكور على مهارات التعامل مع الضغوط والتفكير الإبداعي.

- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية فيما يتعلق بالاستجابة والتكيُّف مما يعني أنَّ مَن يحملون شهادات عليا لديهم القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيير أكثر ممَّن يحملون مؤهلاً جامعيًّا. كما يتضح أنَّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) فيما يتعلق بقدرتهم على الإلقاء وتبادل المعلومات لصالح مَن يحملون الشهادات العليا. أما بقية القدرات السلوكية فتبين عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق بالمؤهل العلمي.
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالقدرات السلوكية لقيادة التغيير لدى القادة الإداريين باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي. إن هذه النتيجة لافتة للانتباه من حيث إن اختلاف الخبرة الإشرافية لم يؤثر إيجاباً في القدرات السلوكية على قيادة التغيير مع أن المنطق يفترض أنه كلما زادت خبرات المدير زادت قدراته القيادية، ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن القادة الحكوميين في المنظمات الحكومية لم يخوضوا تجارب في التغيير بشكل كافٍ، بحيث تمكِّنهم من تطوير قدراتهم، وقد يكون وجود القادة الجُدد ممَّن يحملون مؤهلات جامعية أو حصلوا على تدريب متخصص أدَّى إلى سد النقص في قلة الخبرة.

- وجــود اختلاف ذي دلالة إحصائية في بُعد صياغة الإســتراتيجيات، وبُعــد الإلقاء وتبادل المعلومات، وبُعد التفكير الإبداعي لصالح الذين يشغلون المرتبة (١٤- ١٥)، وهذه النتيجة تتفق مع مبادئ الإدارة من حيث إنَّه كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كان الاهتمام أكــبر بأدوار صياغة الإســتراتيجيات والتفكير الإبداعي والاتصــال بالآخرين. وبربط هذه النتيجة مع النتيجة الســابقة المتعلقة بوجود اختلافــات ذات دلالة إحصائية لصالح مَن يحملون مؤهلات علمية عليا فيما يتعلق ببُعدي صياغة الإســتراتيجيات، والإلقاء وتبادل المعلومات، نرى أهمية اختيار أصحاب المؤهلات العليا في المراتب العليا خصوصاً أن عملية صياغة الإستراتيجيات والتواصل الإعلامي من أهم أدوار القيادات العليا في المنظمات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مَن يشغلون المرتبة (١٤- ١٥) وما يعادلها ومَن يشغلون المرتبة (١١- ١٣) وما يعادلها في بقية الأبعاد السلوكية.
- وجــود اختــلاف ذي دلالــة إحصائية بين مَن شــارك في مشروعات ومبــادرات التغيير في منظماتهم ومَن لم يشــارك فيها لصالح مَن شــارك في تلك المبــادرات، بمعنى أن القدرات الســلوكية لدى مَن شــاركوا في مشروعات ومبادرات التغيير تتضح بشــكل أكبر ممَّن لم يشاركوا في تلك المشروعات والمبادرات ما عدا القدرة على التعامل مع الآخرين.
- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في أغلب القدرات الســلوكية لدى القادة الإداريين ممَّن قامــوا بدور القائد في فريــق التغيير أكثر ممَّن كانوا أعضاء في تلك الفِرق، إلا إنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من قاموا بدور القائد في فريق التغيير ومَن كانوا أعضاءً في تلك الفرق في بُعد التعامل مع الضغوط.
- يوجــد اختلافات ذات دلالة إحصائية في جميع القدرات الســلوكية لدى القادة الإداريين الذيــن نجحت تجاربهم في مشروعات التغيير والذين لم تنجح تجاربهم؛ وهو ما يعني أنَّ مَن نجحت تجاربهم بشكل ممتاز يتمتعون بتلك القدرات أكثر ممَّن نجحت تجاربهم إلى حد ما، وهذه النتيجة تتفق مع الدراســات الســابقة التي حدَّدت تلك القدرات كقدرات مهمة لنجاح جهود التغيير؛ كدراسة (Britton, 2010)، ودراسة (Coetzee et al, 2013)، ودراسة (Kin et al, 2014).

- **إجابة السؤال البحثي الخامس: هل تختلف درجة توفُّر القدرة على استخدام الخطوات المنهجية العلميــة لإدارة التغيير لدى القادة الإداريــين في الأجهزة الحكومية باختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية؟**

وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

- عــدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكــور والإناث فيما يتعلق بخطوات صياغة الرؤية، والتواصل الفعَّال، وعدم التوقف عن التغيير.
- وجــود اختلاف ذي دلالة إحصائية في خطوات زيادة الشــعور بــضرورة التغيير، وتكوين الفِرق والممارسة الفعلية للتغيير، وتحقيق المكاسب، ودعم التغيير. وقد اتضح أن الإناث يســتخدمن تلــك الخطــوات لإدارة التغيير أكثر مــن الذكور. ولعل هــذه النتيجة تؤكِّد أهمية إعطاء القيادات النســائية فرصةً أكبر للمشاركة في قيادة مبادرات وبرامج التغيير، والاستفادة من مهارتهن وقدراتهن في تطبيق الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير.
- لا توجــد فــروق ذات دلالــة إحصائية بين القــادة الإداريين فيما يتعلق باســتخدام تلك الخطوات باختلاف مســتواهم التعليمي. وبمقارنة هــذه النتيجة مع ما تمَّ التوصل إليه سابقاً من أنَّ مَن يحملون شهادات عليا تتوفر لديهم القدرات السلوكية بشكل أكبر فيما يتعلق بأغلب القدرات السلوكية إلا إنه عند الممارسة الفعلية وتطبيق الخطوات المنهجية بشــكل علمي لم يكن هناك اختلاف بينهم؛ بمعنى أن توفُّر القدرات الســلوكية لدى مَن يحملون مؤهلات عليا لم يُحدِث فرقاً بينهم وبين الآخرين؛ وهو ما يعني أهمية تدريبهم عملياً على تطبيق تلك الخطوات.
- عــدم وجــود اختلافات ذات دلالة إحصائيــة فيما يتعلق باســتخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير لدى القادة الإداريين باختلاف عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي.
- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في خطوات زيادة الشعور بضرورة التغيير، وصياغة الرؤية، والتواصل الفعال، حيث إنَّ الذين يشغلون المرتبة (١٤- ١٥) وما يعادلها يستخدمون هذه الخطوات أكثر من عينة الدراســة ممَّن يشــغلون المرتبــة (١١- ١٣) وما يعادلها؛ في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مَن يشــغلون المرتبة (١٤- ١٥) وما يعادلها ومَنْ يشغلون المرتبة (١١- ١٣) وما يعادلها في بقية الخطوات.

- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في أغلب الخطوات بين مَن شارك في مشروعات ومبادرات التغيير في منظماتهم ومَن لم يشارك فيها لصالح مَن شارك في تلك المبادرات؛ بمعنى أن الذين شاركوا في مشروعات ومبادرات التغيير يستخدمون الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير بشكل أكبر ممَّن لم يشاركوا في تلك المشروعات والمبادرات ما عدا خطوتي التواصل الفعال ودعم التغيير. ولعل هذه النتيجة تؤكد أهمية المشاركة في عملية إدارة التغيير، وإتاحة الفرصة للمديرين خاصة في المستويات الإدارية الوسطى للمشاركة في فرق التغيير لاكتساب الخبرة، والرغبة في القيام بالتغيير، واكتساب المهارات اللازمة له. وكذلك أهمية تصميم البرامج التدريبية بطريقة تأخذ في الاعتبار تصميم أنشطة تدريبية تحاكي الواقع.
- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في أغلب الخطوات بين مَن قاموا بدور القائد في فريق التغيير ومَن هم أعضاء؛ فقد اتضح أنَّ مَن قاموا بدور القائد في فريق التغيير في عينة الدراسة يستخدمون الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير أكثر ممَّن كانوا أعضاءً في تلك الفرق في هذه الأبعاد. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مَن قاموا بدور القائد في فريق التغيير ومَن كانوا أعضاءً في تلك الفرق في خطوة تحقيق المكاسب.
- وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في درجة استخدام الخطوات المنهجية لإدارة التغيير ودرجة نجاح تجربة التغيير؛ وهو ما يعني أنَّ مَن نجحت تجاربهم بشكل ممتاز يستخدمون تلك الخطوات بشكل أكبر ممَّن نجحت تجاربهم إلى حد ما.

ثانياً - توصيات الدراسة:

إن إدارة القطاع العام في المملكة العربية السعودية في أمسِّ الحاجة إلى دراسة التحديات التي تواجهه في ظل متطلبات المرحلة الراهنة، وسعي الدولة إلى تحقيق خطة التحوُّل الوطني نحو رؤية (٢٠٣٠)، وهذا يتطلب دور القيادات الإدارية في هذا القطاع باعتبارها المسؤول الأول عن نجاحه أو فشله. ولقد ألقت الدراسة الضوءَ على موضوع مهم، وهو قياس مدى توفُّر قدرات قيادة التغيير في القادة الإداريين في الأجهزة الحكومية، ولضمان تطوير قدرات القادة في هذا المجال الحيوي خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

١- إن أهم توصية نستطيع تقديمها هنا هي أهمية تدريب القادة الإداريين على مهارات قيادة التغيير، إذ يجب أن نهتم بتدريبهم كمياً ونوعياً. فمن ناحية كمية يجب

زيــادة عدد مــرات التدريب وتنوُّع أســاليبه المتاحة للقادة في مجــال قيادة التغيير في شــكل دورات تدريبية، أو ورش عمل، أو مؤتمرات، أو حتى تدريب شــخصي. وأما من ناحيــة تطوير التدريب نوعياً فيجب الاهتمام بعمليــة تصميم وتنفيذ برامج القيادات لتحقِّق المطلوب منها، من خلال الأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

- أن تراعي الجهة المســؤولة عن التدريب في المملكــة أن تكون جميع برامج القيادات العليا (على ســبيل المثال: التخطيط الإستراتيجي، وتحليل المشكلات... وغيرها) ضمن إســتراتيجية موحَّدة تهدف إلى تعزيز قدرات القادة في قيــادة التغيير، حيث إنَّ هذا الدور هو المهمة الرئيسية للقادة في المستويات التنظيمية العليا.
- يُلاحظ أن نماذج تصميم البرامج التدريبية الحالية تركِّز على إكساب المتدربين المعارف والمهارات ولا تتضمن القيم والاتجاهات، على الرغم أنَّ من أساســيات التدريب على أي قدرة أنْ يتضمن البرنامج تطوير المعارف والمهارات وبناء القيم والاتجاهات الملائمة لها، إذ إن السلوك لا يتعزز إلا بوجود اتجاه إيجابي داعم له؛ لذا ندعو أن تهتم البرامج التدريبية الخاصة بالقادة ببناء وتعزيز الاتجاهات الإيجابية بشكل عام، وقيم التغيير بشــكل خــاص، حيث أثبتت الدراســات أن ارتفاع المؤهل العلمي أو زيادة ســنوات الخبرة لم تُحدِث فرقاً إيجابياً في قدرات التغيير.
- أظهرت بعض نتائج الدراســة أنه على الرغم من أن القادة الإداريين أصحاب المؤهلات العليــا كانــوا أفضل في توفُّــر القدرات الســلوكية لقيادة التغيير إلا إنــه عند تطبيق الخطوات المنهجية لخطوات التغيير لم يكونوا أفضل من غيرهم؛ لذا من المهم أن يتم تكثيف الأنشــطة التدريبية التطبيقية، مثل: دراســة الحالة، والمحاكاة، والتطبيقات العملية، ومشروعات العمل.
- الاهتمام بتطوير قدرات القادة بشكل خاص في المهارات التالية: التعامل مع ضغوط العمل، التفكير الإبداعي، الذكاء العاطفي، المسؤولية الاجتماعية، الإلقاء وعرض المعلومات.
- تفعيل عمليات قياس أثر التدريب للتأكُّد من مدى اكتساب المديرين للقدرات المطلوبة وقدرتهم على تطبيقها في الواقع الفعلي، بالإضافة إلى استخدام هذه المعلومات لتطوير البرامج المستقبلية.

٢- تصميم برنامج إعدادي لإعداد قادة المستقبل يستقطب الكفاءات من المديرين في الإدارات المتوسـطة في القطاعين العام والخاص، بحيث يتضمـن البرنامج مهارات مكثفة في جميع القـدرات الخاصة بالتغيـير، ويتم اختيار الملتحقين بالبرنامج بنـاءً على اختبارات ومعايير دقيقة؛ وعليه سيكون خريجو البرنامج مصدراً خصباً لاختيار قادة المنظمات الحكومية.

٣- الاسـتفادة من قدرات القيادات النسـائية في قيادة مشروعات ومبـادرات التغيير على المستوى الكلي، من خلال إتاحة الفرصة بشكل أكبر للقيادات الإدارية النسائية للمشاركة في تولي قيادة مبادرات ومشـاريع التغيير على مسـتوى الوزارات والمؤسسـات العامة، وألا تكون مشـاركتهن محصـورة على المبادرات في القطاعات النسـائية؛ حيث أظهرت نتائـج الدراسـة أن الإناث أكثر قدرةً على تطبيق الخطـوات المنهجية لإدارة التغيير من الذكور، كما أنهن أكثر قدرةً على التعامل مع الضغوط، وعلى التفكير الإبداعي.

٤- بما أن تطوير القادة لا يمكن أن يتم فقط من خلال جهود التدريب الرسـمية في معاهد التنميـة الإدارية، وإنما يحتاج أن تبذل الجهات الحكوميـة جهداً خاصاً لتطوير قدرات مديريها في مكان العمل، ولأن هذا يحتاج إلى تعاون جهات استشـارية متخصصة؛ عليه نقترح أن تُطوِّر معاهد التنمية الإدارية من أساليب تقديم الخدمات الاستشارية بحيث تستطيع استيعاب هذه الاحتياجات.

٥- لاحظنا قلة الدراسات المختصة في إدارة التغيير بشكل عام وقيادة التغيير بشكل خاص؛ عليه نقترح أن تهتم مراكز البحوث أكثر بموضوع إدارة التغيير وقيادة التغيير، سـواء من خلال إجراء الدراسات الميدانية أو من خلال ترجمة الكتب الأجنبية ذات العلاقة بالموضوع.

٦- يجـب عـلى المنظمات أن تتبنى تطوير قـدرات قيادة التغيير بشـكل خاص والقدرات القيادية بشـكل عام. ونوصي أن تأخذ المنظمات بنتائـج البحث فيما يتعلق بالقدرات التي أظهرت النتائج تدنيها لدى مديرين.

٧- أهميـة اهتمام القـادة بالتعلم الذاتي وتطويـر قدراتهم، وعدم الاعتـماد على البرامج الرسمية التي تقدِّمها المنظمات.

٨- نوصي أن يتم تطبيق هذه الدراسة في بيئات عمل مختلفة، مثل الجامعات أو في القطاع الخاص، وهو ما يثري البحث العلمي في مجال قيادة التغيير.

المراجع

المراجع العربية:

١- إبراهيم، مصطفى؛ الزيات، أحمد؛ عبد القادر، حامد؛ النجار، محمد. (١٩٨٩م). المعجم الوسيط. إسطنبول: دار الدعوة للنشر.

٢- أبو تينة، عبد الله محمد؛ وخصاونة، سامر؛ والطحاينة، زياد. (٢٠٠٧م). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج (٨)، ع (٤)، ص ص ١٣٨- ١٥٧.

٣- أبو سمرة، أسماء. (٢٠١٤م). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

٤- إفيرارد، جيفري؛ موريس، لان ويلسون. (٢٠٠٧م). الإدارة المدرسية الفعالة. (ترجمة محمد طالب السيد سليمان). غزة: دار الكتاب الجامعي.

٥- أيوب، حنان. (٢٠١٢م). درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس: جامعة النجاح.

٦- بينس، وارن. (١٩٩٦م). إعادة اختراع القيادة. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. ع (١٠)، ص ص ١- ٨.

٧- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٩م). التغيير. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

٨- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠١٠م). أساليب إحداث التغيير والتطوير التنظيمي. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

٩- الجابري، صلاح. (٢٠٠٩م). المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

١٠- جدعون، كارول. (٢٠١٣م). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.

١١- جرادات، ناصر؛ والمعاني، أحمد؛ وعريقات، أحمد. (٢٠١٣م). إدارة التغيير والتطوير. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

١٢- جرينبيرج، جيرالد. (٢٠٠٩م). إدارة السلوك في المنظمات. (ترجمة إسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.

١٣- الجهني، أحمد عطا الله. (٢٠١٢). التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

١٤- جولمان، دانيل؛ وبوياتزيس، ريتشارد؛ وماكي، آني. (٢٠٠٤م) القادة الجُدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج. (ترجمة عثمان المثلوثي وبشير سعيد). الرياض: دار المريخ.

١٥- الحديثي، هدى؛ والمطيري، هيفاء. (٢٠١٢م) قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. (ص ص ٤٥٣- ٤٩٥). الرياض: معهد الإدارة العامة.

١٦- الحربي، حياة. (٢٠١٥م). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الأخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الإستراتيجية. مجلة الإدارة العامة. مج (٥٥). ع (٣). ص ص ٩٥- ١١٣).

١٧- الحربي، عبد الله. (٢٠٠١م). مقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

١٨- الحريري، رافدة. (٢٠١١م). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

١٩- الحسن، ربحي. (٢٠٠٥م). التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة. ع (٢٧). ص ص ١٤١- ١٥٨.

٢٠- الحمادي، علي. (١٩٩٩م). التغيير الذكي. بيروت: دار ابن حزم.

٢١- الحميدي، منال حسين. (٢٠٠٥م). مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ومدى توافرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

٢٢- الخطيب، عامر يوسف. (٢٠٠٣م). فلسفة التربية - نظريات وتطبيقات. غزة: جامعة الأزهر.

٢٣- الخليفة، بدرية سليمان. (١٤٣١هـ). واقع ممارسة إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٢٤- خليل، نبيل محمد. (٢٠١٤م). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٥- دراكر، بيتر. (٢٠٠٤م). تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين. (ترجمة إبراهيم الملحم). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٢٦- رياض، طه كامل. (٢٠٠٩). نموذج الجدارة الوظيفية: وَضْع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات. الإسماعيلية: جامعة قناة السويس.

٢٧- الزعبي، محمد؛ والبطاينة، محمد. (٢٠١٤). القيادة الإدارية. (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر.

٢٨- الزهراني، سعد عبد الله. (١٩٩٥م). نماذج وإستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

٢٩- الزهراني، سهام. (٢٠١٢م). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة: دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

٣٠- الزهراني، عبد الخالق. (٢٠٠٨م). واقع ممارسة قيادة التغيير من قِبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

٣١- السبيعي، عبيد. (٢٠٠٨م). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

٣٢- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٣٣- سميث، دوجلاس. (٢٠٠٤م). إدارة تغيير الأفراد - المبادئ والإستراتيجيات والرؤى. (ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي). القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.

٣٤- السويدان، طارق؛ والعدلوني، محمد. (٢٠٠٥م). القيادة في القرن الحادي والعشرين. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

٣٥- الطالب، هشام. (١٩٩٨). دليل التدريب القيادي. (الطبعة الأولى). فلسطين: دار المستقبل.

٣٦- العامري، أحمد. (٢٠٠١م). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية. مركز البحوث بجامعة الملك سعود. ع (٤). ص ص ١- ٣٥.

٣٧- العامري، أحمد. (٢٠٠٢م). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية. مج (٩)، ع (١).

٣٨- عبد الرحمن، طارق عطية. (٢٠١٣م). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية – منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٣٩- عبد الغفار، السيد أحمد. (٢٠١٠م). تصوُّر مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية. مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. مج (١٦)، ع (٢).

٤٠- العتيبي، سعد مرزوق. (١٤٢٦هـ). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث. جدة: الجمعية السعودية للإدارة.

٤١- العتيبي، تركي بن كديميس. (٢٠٠٩م). قيادة التغيير في الجامعات السعودية: نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير. ورقة عمل مقدمة لندوة القيادة والمسؤولية. الطائف: جامعة الطائف.

٤٢- عرفة، سيد سالم. (٢٠١٢م). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. القاهرة: الراية للنشر والتوزيع.

٤٣- العمري، مشهور. (٢٠٠٣م). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفُّر إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

٤٤- العمر، بدران عبد الرحمن. (٢٠٠٤م). التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS. الرياض: معهد الدراسات الصحية.

٤٥- العميان، محمود. (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (الطبعة الثالثة). عمان: دار وائل للنشر.

٤٦- العنقري، عبد العزيز. (٢٠١٤م). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميُّز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، ورقة عمل مقدَّمة لمؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٤٧- الغامدي، خالد. (١٤١٦هـ). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي أم القرى والملك فهد للبترول والمعادن، إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

٤٨- الغامدي، سعيد. (٢٠٠٠م). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قِبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

٤٩- فريس، ميشل؛ وبوكيرت، جيرت. (٢٠١٤م). تدريب القيادات. (ترجمة أنور حبرم ومحمد وهبي). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٠- الفضلي، طلال عجيل. (٢٠١٤م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة آل البيت.

٥١- الفوزان، ناصر؛ والعامري، أحمد. (١٤١٨هـ). إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية. مجلة الاقتصاد والإدارة. ع (٢): ص ص ٩٥- ١٢٠.

٥٢- القحطاني، سالم سعيد. (٢٠١٤). القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية – الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٣- القحطاني، سالم. (٢٠١١م). القيادة الإدارية: التحوُّل نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض: مرام للطباعة والتغليف.

٥٤- القحطاني، سعد. (٢٠١٥م). الإحصاء التطبيقي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٥- القحطاني، مشبب. (٢٠١٢م). قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي (ص ص١٠١ -١٥٤). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٥٦- القرطبي، محمد شمس الدين. (١٩٦٤م). الجامع لأحكام القرآن. (تحقيق أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش). القاهرة: دار الكتب المصرية.

٥٧- القريوتي، محمد. (٢٠١١م). التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة: الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

٥٨- الكردي، موسى؛ والغامدي، علي. (٢٠٠٩م). إستراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير (المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، المكونات). مجلة الإدارة العامة. (مج٤٩)، ع (٣).

٥٩- كوزس، جيمس؛ وبوسنر، باري. (٢٠٠٤م). القيادة تحدٍ، (ترجمة مكتبة جرير). الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع.

٦٠- كوفي، ستيفن. (٢٠٠٦م). العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة. (ترجمة ياسر العيتي). دمشق: دار الفكر.

٦١- كوهين، دان (٢٠٠٩). أسس التغيير التنظيمي: دليل عملي ميداني. (ترجمة معتز سيد عبد الله). القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

٦٢- كيم، بان سو. (٢٠١٢). التوجهات العالمية لإصلاح القطاع الحكومي والتطوير الإداري. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. (ص ص ٤٠- ٤٢). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٦٣- ماهر، أحمد. (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

٦٤- ماهر، أحمد. (٢٠١٠م). إدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

٦٥- المطيري، ثامر. (٢٠١٢م). دور الإصلاح الإداري في حماية النزاهة وتعزيز الرقابة والمساءلة والشفافية في الأجهزة الحكومية: النظرية والتطبيق. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. (ص ص ٧٠٩- ٧٤٢). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٦٦- منصور، خالد. (١٩٩٥م). إدارة التغيير التربوي: إستراتيجية مقترحة لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي. القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

٦٧- الهادي، شرف إبراهيم. (٢٠١٣م). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، ع (١١).

٦٨- هاوس، نورث؛ وبيتر، جي. (٢٠٠٦م). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. (ترجمة صلاح المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة.

٦٩- هيجان، عبد الرحمن. (٢٠١٢م). مجلس الشورى والرقابة على أداء الأجهزة الحكومية: نحو دور فاعل للمجلس في تشخيص ومعالجة تحديات التغيير والتطوير. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. الرياض: معهد الإدارة العامة. (ص ص ٦٦٥- ٧٠٨).

٧٠- اليوسفي، أحمد؛ ونعساني، عبد المحسن. (٢٠٠٢م). اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة بحوث جامعة حلب. ع (٣٢).

٧١- http://vision2030.gov.sa.

المراجع الأجنبية:

1- Abbas, Wasim;& Asghar, Imran. (2010). The Role of Leadership In Organizatinal Change: Relating the successful Organizational Change with Visionary and Innovative Leadership. Student paper, Sweden: University of Gavle.

2- Anderson, Linda, & Anderson,. (2009). Awake at the wheel: Moving beyond change management to conscious change leadership, The Change Leader's Roadmap Methodology. Online Article, Located at: info@beingfirst.co.

3- Avolio, Bruce, & Gardner, William. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly. Vol (16), I (3), pp 315-338.

4- Avolio, Bruce; & Walumbwa, JFred O; & Weber, Todd J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology. Vol (60), pp 421-449.

5- Barbuto, E, & Wheeler, W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management. Vol(31), pp 300-326.

6- Battilana, Julie,& Gilmartinb, Mattia, & Sengul,Metin,& Pache, Anne- Claire, & Alexander, Jeffrey. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. The Leadership Quarterly. Vol (21), I (3), pp 422-438.

7- Bento, Antonio; & Ribeiro, Maria. (2013). Authentic leadership in school organizations. European Scientific Journal. vol (9). No. (31). pp 121-130.

8- Bolden, Richard, & Gosling, Jonathan, &Marturano, A, & Dennison, P. (2003). A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. University of Exeter: Centre for Leadership Studie.

9- Britton, leola. (2010). an investigation into competencies associated with change leadership. Thesis Masters, South Africa: nelson mandela university.

10- Brown, Michael; & Trevino, Linda. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly. 17, pp 595-616.

11- Bunker, Kerry; & Wakefield, Michael. (2005). Leading With Authenticity in Times of Transition. North Carolina: Center for creative Leadership.

12- Cinite, Inta; & Duxbury, Linda E, & Higgins, Chris. (2009). Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector. British Journal of Management. Vol (20), No (2), pp 265-277.

13- Coetzee, Rein; & Visagie, Jan; & Ukpere, Wilfred. (2013). A Proposed Leadership Competency Model for Effective Organizational Change Intervention. Located at https://www.researchgate.net/publication/261672838.

14- Czabanowska, Katarzyna; & Smith, Tony; &Karen, Könings; & Sumskas, Linas; &Robert, Otok; & Mikanovic, Vesna. (2014). In search for a public health leadership competency framework to support leadership curriculum-aconsensus study. European Journal of Public Health. Vol (24), No (5), pp 850-856.

15- Dierendonck, Dirk. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management. Vol (37), No (4), pp 1228-1261.

16- Duxbury, Linda E; & Higgins, Chris (2009) Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the public Sector. British Journal of Management, Vol (20), pp 265-277

17- Fernandez, Sergio; & Rainey, Hal G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review. Vol (66), No (2), pp 168-176.

18- French, Wendell; & Bell, Cecil. (1999). Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Indian University: Prentice Hall.

19- George, Bill. (2015). True north: Discover Your Authentic Leadership. New Jersey: JohnWiley & Sons,Inc.

20- Gill, Roger (2003). Change management-or change leadership?, Journal of Change Management. Vol (3), No (4), pp 307-318.

21- Gilley, A., Dixon, P., Gilley, J. W., (2008). Characteristics of leadership effectiveness: implementing change and driving innovation in organizations. Hum. Resour. Dev. Q. Vol (19), No (2), pp153-169.

22- Heneman, Robert. (2002). Strategic Reward Management. Design, Implementation, and Evaluation. Greenwch: Information Age Publishing.

23- Higgs, Malcolm; & Rowland, Deborah. (2000). Building change leadership capability: The quest for change competence. journal of change management. Vol (1), s(2), pp 116-130.

24- Karp, T., & Helgo, T. I. (2008). From change management to change leadership: embracing chaotic change in public service organisations. Journal of Change Management, 8 (1), 85-96.

25- Kavanagh, M; & Ashkanasy, N. (2006) The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change During a Merger. British Journal of Management. Vol (17), pp 81-103.

26- Kin, Tai Mei; & Abdull Kareem, Omar, & Nordin, Mohamad, & Bing, Khuan (2014). The Development of a Principal Change Leadership Competency Model: A Structural Equation Modelling (SEM) Approach. Ebsco Host. Vol (42), No (2), pp 4-41.

27- Kotter, John; & Cohen, Dan.(2002). The Heart of Change. Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries.

28- Lawrence, Paul. (2014). Leading Change: How Successful Leaders Approach Change Management. London: Kogan Page.

29- Luthans, F.; & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship (pp. 241-258).

30- Nourthouse, Peter. (2003). Leadership: Theory and Practice. (6th Edition). London:SAGE Publictions Ltd.

31- Pagon, Milan; & Banutai, Emanuel; & Bizjak, Uroš. (2008). Leadership competencies for successful change management. Slovenia: University of Maribor.

32- Parolini, J. &Patterson, K. & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. Leadership & Organization Development Journal. Vol (30), No (3), pp. 274-291.

33- Scott C. D. and Jaffe, D. T. (1995). Managing Change at Work. New Brunswick: Canadian Research Institute for Social Policy (CRISP) Publications.

34- Sendjaya, Sen; & Sarros, James; &Joseph, Santora.(2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. Journal of Management Studies. Vol (45), No (2), pp 402-424.

35- Sparks, Taylor; & Gentry, William. (2008). leadership competencies An Exploratory Study of What Is Important Now and What Has Changed Since the Terrorist Attacks of 9/11. Journal of Leadership Studies. Vol (2), No (2), pp 22-35.

36- Sun J-M & Wang B. (2009). Servant leadership in China: Conceptualization and measurement, Advances in Global Leadership. Vol (5, p 321-44).

37- Voet, Joris. (). Leading Change in Public Organizations. Nederdams: Erasmus University Rotterdam.

38- Voet, Van. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. European Management Journal. Vol (32), pp 373-382.

39- Wallace, Mike; & Dermot, O'Reilly; & Morris, Jonathan & Deem, Rosemary. (2011). Public Service Leaders as 'Change Agents'–for Whom?. Public Management Review. Vol(13), No (1), pp 65-93.

40- http://www. forbes. com / sites / kevinkruse / 2012 / 10/16 / quotes-on-leadership.

41- http://www. lg-employers. gov. uk / skills / leadership_comp.

42- http://www. psc .gov. yk. ca / pdf / YG_Core_Competency_Framework. pdf.

43- https://www. admiralty. co. uk / Admiralty Download Media / Recruitment / Civil %20 Service %2 Compentancy %20 Framework. pdf.

44- http://info. worldbank. org / governance / wgi / index. aspx # reports.



الملاحق

استبانة للقيادات الإدارية في القطاع العام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقــوم الباحثتــان بإعداد بحث ميداني بعنوان: (مدى توافر قــدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية - دراسة ميدانية)

وعليه نأمل المساهمة في إنجاز هذا البحث من خلال الإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة، علماً أن كافة المعلومات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم معنا

هيفاء المطيري

هدى الحديثي

القسم الأول:

المعلومات الشخصية:

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية، وذلك بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

١- الجنس:

(   ) ذكر.

(   ) أنثى.

٢- المستوى التعليمي:

(   ) الثانوي.

(   ) جامعي.

(   ) دراسات عليا.

(   ) أخرى، حدِّد ....

٣- عدد سنوات خبرتك في العمل الإشرافي:

(   ) أقل من خمس سنوات.

(   ) ٥- ١٠ سنوات.

(   ) أكثر من عشر سنوات.

٤- مرتبتك الوظيفية:

(   ) ١١- ١٣ أو ما يعادلها في السلالم الأخرى.

(   ) ١٤- ١٥ أو ما يعادلها في السلالم الأخرى.

٥- هل سبق أن شاركت في مشروعات أو مبادرات تغيير في منظمتك؟

(   ) نعم.

(   ) لا.

٦- إذا أجبت عن السؤال السابق بنعم، ما هو دورك في الفريق؟

(   ) قائد للمبادرة.

(   ) عضو في المبادرة.

٧- إذا أجبت عن السؤال رقم (٤) بنعم، إلى أي مدى تُقيِّم نجاح تلك المشروعات أو المبادرات؟

(   ) لم تنجح.

(   ) ناجحة إلى حد ما.

(   ) ناجحة بشكل جيد.

(   ) ناجحة بشكل ممتاز.

القسم الثاني- القدرات السلوكية لقادة التغيير:

الرجاء بيان مدى انطباق الصفات السلوكية أدناه عليك، وذلك بوضع(√) أمام الخانة المناسبة.

العبارة	تنطبق	تنطبق بدرجة قليلة	محايد	لا تنطبق لحد ما	لا تنطبق
١- أستطيعُ بسهولة التكيُّف مع الظروف المتغيرة.					
٢- لديَّ القدرة على العمل في مواقف شبه غامضة.					
٣- أتقبَّلُ الأفكار الجديدة ومبادرات التغيير.					
٤- أتعاملُ بأساليب مختلفة تناسبُ المواقف المختلفة والأشخاص المختلفين.					
٥- أهتمُّ بالتجارب الجديدة (الأفكار والأساليب) التي تساعد في تطوير العمل.					
٦- أحرصُ على أن يتوافق ما أتحدثُ عنه من مبادئ وقيم مع أفعالي في الواقع.					
٧- أحرصُ على تحقيق العدالة مع الجميع.					

العبارة	تنطبق	تنطبق بدرجة قليلة	محايد	لا تنطبق لحد ما	لا تنطبق
٨- عند تشكيل فِرق العمل أحرصُ على البعد عن التحيز في الاختيار.					
٩- أهتمُّ بتقديم مساهمات وخدمات للمجتمع بدون أن تكون مفروضة علينا.					
١٠- أضعُ إستراتيجيات في مجال عملي لتحقيق أهداف المنظمة.					
١١- أهتمُّ بتبني رؤية إيجابية للوضع المستقبلي للمنظمة.					
١٢- عند رسم السياسات واتخاذ القرارات آخذُ في الاعتبار جميع الظروف والقضايا ذات العلاقة بعمل المنظمة.					
١٣- أتفاوضُ بمهارة للوصول إلى اتفاقات واضحة مع الآخرين.					
١٤- أستخدمُ بفعالية المهارات الدبلوماسية للتأثير والإقناع.					
١٥- أعتمدُ على قبول الآخرين لشخصي في التأثير عليهم.					
١٦- أُعبِّرُ عن وجهة نظري وأفكاري بشكل واضح أثناء المناقشات.					
١٧- أستطيعُ الإلقاءَ أمام الآخرين بمهارة وثقة.					
١٨- لا أجدُ صعوبةً في كتابة تقارير العمل.					
١٩- لديَّ علاقات اجتماعية واسعة وفعَّالة.					
٢٠- أتفهمُ وجهات نظر الآخرين.					
٢١- أتعاطفُ مع الآخرين.					
٢٢- أستشيرُ الآخرين عند اتخاذ القرارات.					
٢٣- أستخدمُ روحَ الدعابة لإضفاء اللُّطف على العلاقات مع الآخرين.					
٢٤- أستطيعُ الحفاظَ على نظرة إيجابية للأمور.					

العبارة	تنطبق	تنطبق بدرجة قليلة	محايد	لا تنطبق لحد ما	لا تنطبق
٢٥- أستطيعُ السيطرةَ على مشاعري خلال المواقف الصعبة.					
٢٦- أتعاملُ إيجابيًّا مع الانتقادات وأستفيدُ منها.					
٢٧- لديَّ القدرة على الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.					
٢٨- لديَّ القدرة على تقديم أفكار جديدة تُطوِّر العمل.					
٢٩- أستطيعُ تقديمَ عدة حلول (بدائل) للمشكلات.					
٣٠- أستطيعُ تطويرَ الأفكار من خلال البناء على أفكار الآخرين.					
٣١- أتحمَّلُ ما يترتب على قرارتي من تبعات ومسؤوليات.					
٣٢- أُبادرُ بتقديم أفكار ومقترحات لتطوير العمل.					
٣٣- أتخذُ قرارات حاسمة وسريعة حتى وإن كانت صعبة أو بها مخاطرة.					

القسم الثالث - استخدام الخطوات المنهجية العلمية لإدارة التغيير:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة في كل خطوة من خطوات إدارة التغيير.

خطوات التغيير (ما يقوم به القادة عند إدارة التغيير)	تنطبق	تنطبق بدرجة قليلة	محايد	لا تنطبق لحد ما	لا تنطبق
١- قبــل البدء بالتغيير يتمُّ تحديد أســباب التغيير للجميــع من خلال إظهار نقاط الضعف في أداء المنظمة.					
٢- قبل البدء بالتغيير نجعل الناس يشعرون بعدم الرضا عن الوضع الحالي لكي يتشجعوا على قبول التغيير.					
٣- يظهر للجميع من خلال تصرفاتي وكلامي أنني جادٌّ في إحداث التغيير.					
٤- يتمُّ تشــكيل فريق لقيادة التغيير يوفِّر- بشكل منتظم- المعلومات والموارد والإمكانيات اللازمة للتغيير، ويساندُ فعالياته ويدفعها للأمام.					
٥- يقوم فريق قيادة التغيير بتحفيز وتشــجيع الآخرين لكي يشاركوا فيما يتمُّ من تغيير.					
٦- يؤدي فريق قيادة التغيير مهامه بشكل واضح ومنتظم، ويعمل وفق منهج منظَّم.					
٧- يَعتبر فريق قيادة التغيير نفسه مسؤولاً عما سوف يحدث من نتائج.					
٨- يضعُ فريق قيادة التغيير رؤيةً واضحة للتغيير المنشود.					
٩- رؤية التغيير المقدمة تُحقِّق التطلعات بعيدة المدى لأفراد المنظمة.					
١٠- نستطيعُ معرفة مصادر المعلومات التي تتطلبها عملية التغيير.					
١١- يتمُّ التواصل مع جميع الموظفين فيما يتعلق بعملية التغيير بشــكل أمين ومبسط وواضح.					

خطوات التغيير (ما يقوم به القادة عند إدارة التغيير)	تنطبق	تنطبق بدرجة قليلة	محايد	لا تنطبق لحد ما	لا تنطبق
١٢- نُناقــش كلَّ شيء عن التغيير (رؤيته وأهدافه وإســتراتيجياته... إلخ) في لقاءاتنا الرسمية وغير الرسمية مع إدارة المنظمة.					
١٣- يتــمُّ إيصــال التقدُّم في التغيير ومــا يحقِّقه من نتائجَ لــكل الموظفين في المستويات الوظيفية المختلفة بشكل دوري.					
١٤- يتم اســتخدم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم حيال عملية التغيير.					
١٥- نجتهدُ بكل الطُّرق لتجاوز أي عقبات يمكن أن تعوقَ ممارســة الموظفين الفعلية للتغيير.					
١٦- يُعطى الموظفون الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل ملائم.					
١٧- يتــم الحد من تأثــير المديرين الذين يُعارِضون عمليــةَ التغيير، ويؤثرون سلبيًّا على الموظفين.					
١٨- نحرصُ على تحقيق نتائج سريعة ومباشرة للتغيير تكون واضحة وملموسة للجميع، ونستخدمها كنقطة انطلاق لمزيد من التقدُّم في التغيير.					
٩- نُشــجِّع القيادات في كل المستويات الوظيفية على تحقيق مكاسب قصيرة المدى للتغيير.					
٢٠- نُتابعُ ما يحدث في مسيرة التغيير ويتم قياس التقدم فيه.					
٢١- نُوفِّر باستمرار ما يتطلبه التغيير من موارد مادية وبشرية لضمان استمرار النجاح فيه.					
٢٢- نَســتفيدُ من كافة المواقف والظروف المســتجدة لضمان استمرار جهود التغيير.					

خطوات التغيير (ما يقوم به القادة عند إدارة التغيير)	تنطبق	تنطبق بدرجة قليلة	محايد	لا تنطبق لحد ما	لا تنطبق
٢٣- لا يتمُّ الإعلان عن أي نجاحات غير مكتملة في مسيرة التغيير.					
٢٤- نُقدِّر ونُكافِئ الأفراد الذين ساهموا في إنجاح التغيير.					
٢٥- نحــرصُ أن نكون قدوةً ونماذج إيجابية فيما نُظهر من ســلوكيات تثبت الرؤية العامة للتغيير وتساندها.					
٢٦- لا نتمسكُ بالأفراد الذين لا يدعمون توجُّه المنظمة بعد التغيير، ولا نمانع في أن يتركوا العمل بها.					
٢٧- نَضعُ معايير واضحة للأداء، تربط أداءهم بالتغييرات الجديدة.					

الباحثتان في سطور

١- أ. هدى بنت عبد الله راشد الحديثي.

المؤهل العلمي:

- ماجستير إدارة عامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، ١٤٢٩هـ.

الوظيفة الحالية:

- عضو هيئة تدريب في قطاع الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة.

أبرز الخبرات العلمية والعملية:

- المشاركة في إعداد بحث بعنوان: «تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية» (١٤٤٠هـ).
- المشاركة في إعداد ورقة عمل بعنوان: «قيادة التغيير: مداخل وتطبيقات للمشاركة في مؤتمر التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي» (محرم ١٤٣٤هـ).
- إعداد الدليل الإجرائي للفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة.
- تصميم وتطوير عدد من الحقائب التدريبية في مجال الإدارة العامة والقيادة والسلوك التنظيمي.
- مديرة إدارة الشؤون الإدارية والمالية من تاريخ ١٤٣٦/١١/٧هـ حتى ١٤٣٨/٥/١هـ.
- مُنسِّقة قطاع الإدارة العامة من تاريخ ١٤٢٩/٦/٣هـ حتى ١٤٣٥/٨/١٠هـ.
- رئيسة قسم القبول والتسجيل من تاريخ ١٤١٥/٦/٢هـ حتى ١٤٢٥/٧/٢٦هـ.
- تنفيذ عدد من الحلقات التطبيقية والبرامج التدريبية في قطاع الإدارة العامة وقطاع السلوك التنظيمي.

٢- أ. هيفاء بنت محمد هلال المطيري.

المؤهل العلمي:

- ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود (١٤١٧هـ).

الوظيفة الحالية:

- عضو هيئة تدريب، ورئيسة لقطاع الإدارة العامة في الفرع النسائي بمعهد الإدارة العامة.

أبرز الخبرات العلمية والعملية:

- المشاركة في تقديم ورقة عمل عن دور المعهد في التنمية الإدارية بالمملكة: رؤية مستقبلية، لندوة «دور الجامعة في تنمية المهارات البشرية: رؤية مستقبلية»، جامعة الملك سعود (٢٠٠٢م).
- المشاركة في إعداد بحث عن «معوقات توظيف المرأة في القطاع الخاص»، قُدِّم في ندوة معوقات توظيف القوى العاملة النسائية السعودية في القطاع الخاص، المنعقدة في معهد الإدارة العامة، ١٤٢٦ه.
- تقديم ورقة عمل (قيادة فرق العمل) ضمن فعاليات اللقاء الثالث لوكيلات ورئيسات الأقسام للمعاهد العليا التقنية للبنات (١٤٣٣هـ).
- ورقة عمل «قيادة التغيير نماذج وتطبيقات»، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (٢٠١٢م).
- عضو فريق إعداد الخطة الإستراتيجية للمعهد ٢٠١٦ - ٢٠٢٠م.
- مديرة البحوث والاستشارات في الفرع النسائي.
- مُنسِّقة الجودة في الفرع النسائي بمعهد الإدارة العامة.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٠هـ

هذا البحث:

تمرُّ المملكة العربية السعودية بمرحلة جديدة من التحوُّلات والتحديات التي ألقت بظلالها على المنظمات بوجه عام، والحكومية منها بوجه خاص؛ الأمر الذي يستدعي إحداثَ تحوُّل نوعي في البناء المؤسسي والإداري للقطاع الحكومي، وبشكل مستمر، يضمن التميُّزَ في الأداء وتحقيق مؤشرات مُتقدِّمة في فاعلية الحكومة.

إنَّ المنظماتِ المتميزةَ والحكومات الفاعلة هي التي تتميز باتساق قدرات قادتها مع متطلبات قيادة التغيير؛ الأمر الذي يتطلب النظرَ بعُمق في مدى فعالية القادة الإداريين في قيادة عمليات التغيير في منظماتهم، وبناء برامج وخُطط لتطوير قدراتهم القيادية على أسس علمية مدروسة.

ويأتي هذا البحثُ للوقوف على مدى توفُّر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، وقد تمَّ قياس مدى توافر تلك القدرات بالاعتماد على منهجية خاصة بالدراسة، تضمنت تحديداً لقدرات قيادة التغيير من خلال مراجعة مستفيضة لأدبيات قيادة التغيير والقدرات القيادية بشكل عام، والاستفادة من تجارب المنظمات المتميزة عالميًّا في بناء الأطُر العامة للقدرات القيادية، كما تمَّ الاعتمادُ على منهجية عالم قيادة التغيير «جون كوتر» الشهيرة لقياس مدى تمكُّن القيادات من القيام بخطوات وإجراءات المنهجية العلمية لإدارة عملية التغيير.

وقد خرج هذا البحث بمجموعة من النتائج والتوصيات، نأملُ أن تُسهم في دعم جهود التغيير والتطوير الإداري في المملكة العربية السعودية، وإثراء الفكر الإداري العربي في مجال بحث قدرات قيادة التغيير، والإسهام في نقل هذه المعرفة إلى أرض الواقع، والاستفادة منها في تنمية وتطوير الإدارة الحكومية في مجتمعنا المحلي.


9786038276075

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر- معهد الإدارة العامة ١٤٤٠هـ